(9) TRAVAILLEUSES ET TRAVAILLEURS ÂGÉS DANS UNE MAIN-D'OEUVRE VIEILLISSANTE

WRITINGS IN GERONTOLOGY

ÉCRITS EN GÉRONTOLOGIE

THE NATIONAL ADVISORY COUNCIL ON AGING
LE CONSEIL CONSULTATIF NATIONAL SUR LE TROISIÈME ÂGE

Canada

91-05670/

TRAVAILLEUSES ET TRAVAILLEURS ÂGÉS DANS UNE MAIN-D'OEUVRE VIEILLISSANTE

Rédigé à la demande du
CONSEIL CONSULTATIF NATIONAL SUR LE TROISIÈME ÂGE
(CCNTA)

par

Joseph A. Tindale, PhD
Département des Études familiales
Université de Guelph

Mars 1991
Conseil consultatif national sur le troisième âge

Pour plus d'information sur ce rapport, communiquez avec le

Conseil consultatif national sur le troisième âge
Ottawa (Ontario)
K1A OK9
Tél: (613) 957-1968
Fax: (613) 957-9938

Blossom T. Wigdor, C.M., Ph.D.
Présidente

Susan Fletcher
Directrice exécutive

This publication is also available in English under the title:
«Older Workers in an Aging Work Force»

La reproduction d'extraits de cet *Écrit en gérontologie* sera permise sur demande.

Les *Écrits en gérontologie* sont une série qui examine en profondeur des sujets d'actualité dans le domaine du vieillissement.

© Ministère des Approvisionnements et Services Canada, 1991
N° de cat. H71-2/1-10-1991F
ISBN 0-662-96716-X

Titres de cette série:

1. L'impact économique du système de revenu de retraite du Canada, juillet 1983

2. L'adaptation au changement et le rôle de la famille pour les personnes âgées, juillet 1983

3. Vivre et faire vivre la vieillesse, août 1983

4. Aux prises avec la maladie d'Alzheimer: le défi et l'aide (tirage épuisé), janvier 1984

5. Transport: Options pour l'avenir. Questions reliées à la sécurité des conducteurs et des piétons âgés, janvier 1989

6. Les personnes âgées et la vie en hiver, février 1989

7. Évaluation gériatrique: l'expérience canadienne, mars 1989

8. S'accommoder des pertes sensorielles, mars 1990

9. Travailleuses et travailleurs âgés dans une main-d'oeuvre vieillissante, mars 1991

AVANT-PROPOS

La série des *Écrits en gérontologie* a été créée dans le but de susciter des échanges d'idées sur des questions d'actualité qui portent sur la qualité de vie des personnes âgées et ce qu'implique le vieillissement d'une population. Cette initiative rejoint deux des objectifs du Conseil, soit de susciter les débats et de disséminer de l'information sur le vieillissement.

Le Conseil veille à ce que les textes présentés dans cette série donnent des renseignements pertinents et utiles. La majorité des textes sont des manuscrits originaux. Certains peuvent être écrits par le personnel du Conseil; d'autres, par des experts dans leur domaine.

Cette série vise les aîné-e-s et les gens qui se préoccupent de leur mieux-être. Nous espérons que les lecteurs et lectrices tireront profit des *Écrits*.

Le Conseil invite vos commentaires sur les sujets choisis aussi bien que sur les documents eux-mêmes.

La directrice exécutive,

Susan Fletcher
Conseil consultatif national sur le troisième âge

PRÉFACE

Le vieillissement de la population en général pose un défi de taille à notre société. Le vieillissement de la population active revêt une dimension plus importante encore, puisqu'il a des répercussions sur la vie des individus et sur la gestion entière de la force ouvrière. Le document qui suit aborde de front ces deux questions.

Les gens se rendent de plus en plus compte qu'il n'est pas possible de compartimentaliser les diverses phases de la vie active, soit l'arrivée d'un travailleur sur le marché du travail, le maintien d'un même emploi toute sa vie durant, et l'avènement de la retraite. Il est évident que l'avenir des travailleuses et travailleurs sera conséquente d'une nouvelle flexibilité en milieu de travail tout au long de la vie active, qu'il soit question de formation ou de recyclage, de réorientation au mi-chemin de la carrière, d'exode ou de réintégration des travailleurs.

Plusieurs recherches font largement la preuve que la plupart des individus ont tout le potentiel voulu pour maintenir leur efficacité, voire même améliorer leur rendement une fois franchie l'étape de la mi-carrière. Malgré tout, cette nouvelle certitude n'a pas encore réussi à transformer les mentalités en milieu de travail.

L'auteur de ce document souligne qu'au cours des prochaines décennies, nous devrons probablement faire face à deux problèmes majeurs: une pénurie de main-d'oeuvre dans certains secteurs et des périodes de chômage prolongées chez les travailleurs âgés qui les fera opter pour la retraite anticipée. Il faudra analyser en profondeur toute la dynamique qui sous-tend le fonctionnement du

marché du travail et ses besoins futurs, afin que les talents et compétences des travailleurs âgés puissent être mieux mis en valeur.

Le Conseil consultatif national sur le troisième âge (CCNTA) espère que ce rapport encouragera le dialogue et la réflexion parmi les travailleurs âgés, les syndicats, les employeurs et les décideurs. Qu'il les sensibilisera aussi à l'urgence du problème et les incitera à trouver des solutions.

Nous tenons à remercier de façon toute particulière l'auteur du document, Joseph Tindale, professeur adjoint à l'Université de Guelph. Ancien président de la division des Sciences sociales de l'Association canadienne de gérontologie, il agit présentement comme expert-conseil en gérontologie auprès de l'Association canadienne pour la santé mentale. Il s'intéresse également à la politique sociale et aux relations entre générations. À la demande du Conseil, monsieur Tindale a entrepris une étude exhaustive du sujet, pris connaissance de quantité de documents de recherche et procédé à nombre d'entrevues. Cette mine de renseignements a servi de base au présent document qui reflète son analyse perspicace de la situation présente et future de la main-d'oeuvre au pays.

Madame Anne Craik de l'Université de Toronto a entrepris la tâche d'adapter et d'abréger le texte original afin de le rendre conforme aux autres documents de la série des *Écrits en gérontologie* du CCNTA. Madame Marylise Chauvette a fait la préparation de la copie et nous a fourni une excellente traduction. Nous les remercions chaudement, elles et le personnel du CCNTA, en particulier Francine Beauregard, qui a rendu le projet à bon port.

La présidente,

Blossom T. Wigdor

Blossom T. Wigdor, C.M., Ph.D.

TABLE DES MATIÈRES

Page

INTRODUCTION 1-3

TENDANCES DÉMOGRAPHIQUES ET ORIENTATIONS DU MARCHÉ DU TRAVAIL 3-12

- Vieillissement de la force ouvrière
- Taux de représentativité au sein de la force ouvrière
- Caractéristiques de la force ouvrière
- Travail à temps plein et à temps partiel
- Variations dans l'emploi selon les régions géographiques

LA RETRAITE ET LE CHÔMAGE 13-24

- Facteurs liés à la retraite anticipée
  - *Le revenu*
  - *L'état de santé*
  - *Le chômage*
- La retraite à 65 ans
- La retraite après 65 ans
- Conclusions

COMPÉTENCES ET RENDEMENT D'UNE MAIN-D'OEUVRE VIEILLISSANTE 25-34

- Les attitudes face aux travailleuses et travailleurs âgés
- L'âge et le rendement
- La gestion d'une main-d'oeuvre vieillissante
- Conclusions

POUR RELEVER LE DÉFI 35-50

Politiques et programmes
Options de rechange au niveau du travail et de la retraite
Ajustements au niveau de l'organisation du travail
La retraite flexible
Des horaires flexibles pour les travailleurs-soignants
La seconde carrière

INITIATIVES GOUVERNEMENTALES JUSQU'À CE JOUR 51-63

Le gouvernement fédéral
Initiatives provinciales
Colombie-Britannique
Alberta
Saskatchewan
Manitoba
Ontario
Québec
Nouveau-Brunswick
Nouvelle-Écosse
Île-du-Prince-Édouard
Terre-Neuve

CONCLUSIONS 63-71

ANNOTATIONS 72

GLOSSAIRE 72-73

RÉFÉRENCES 74-82

INTRODUCTION

Notre force ouvrière vieillit de plus en plus. De fait, si les travailleurs canadiens de 45 ans et plus constituent présentement quelque 26,6 p. 100 de la population active, il appert que ce taux passera à 32,8 p. 100 d'ici l'an 2000, et à 39,2 p. 100 en l'an 2010. Selon des économistes et autres spécialistes en sciences sociales, ce phénomène de vieillissement rapide pourrait avoir deux conséquences majeures, presque contradictoires, sur notre société. Au cours des vingt prochaines années, il pourrait entraîner une pénurie de main-d'oeuvre des régions et des secteurs d'activités particuliers, au moment même où des pertes d'emploi forceront certains groupes de travailleurs âgés à prendre leur retraite plus tôt que prévu. Si ces prédictions s'avèrent justes, il est clair que le vieillissement de la population active posera de formidables défis aux gouvernements et aux employeurs. Non seulement devront-ils adopter les mesures voulues pour combler cette pénurie, mais encore élaborer des solutions au problème du chômage.

Ce document aborde plusieurs grandes questions liées au vieillissement de la population active et au cas des travailleurs âgés. Il fait part des données qui ont permis, jusqu'à ce jour, de prédire l'effet de tels phénomènes sur l'avenir socio-économique du pays. Il identifie plusieurs stratégies, politiques et programmes visant à faire face à la situation et explique dans quelle mesure les gouvernements et les employeurs semblent prêts à agir afin de régler les problèmes et répondre aux besoins croissants d'une force ouvrière vieillissante.

Le document comprend cinq parties :

Première partie--Tendances démographiques et orientations du marché du travail. Cette section examine la composition actuelle du marché du travail canadien, tenant compte de l'évolution démographique du pays. Suivent une

description et une analyse des changements observés dans les taux de représentativité.

Deuxième partie--La retraite et le chômage. Cette section tente d'expliquer les raisons qui poussent les Canadiens à prendre leur retraite à différentes périodes de la vie et se penche, en particulier, sur trois groupes de travailleurs: ceux qui prennent une retraire anticipée; ceux qui quittent la force ouvrière à 65 ans; et ceux qui décident de rester sur le marché du travail après 65 ans. On y aborde aussi le dossier du chômage chez les travailleurs âgés, tout en s'attardant au cas de ceux et celles qui, trop longtemps en quête d'emploi, se résignent à quitter le marché du travail et optent pour la retraite.

Troisième partie--Compétences et rendement d'une main-d'oeuvre vieillissante. Cette section fait état des facteurs qui influencent le rendement des travailleurs âgés. On y traite de sujets tels que la baisse de rendement liée à l'âge (et la façon d'y remédier), les possibilités de formation et de recyclage, et les facteurs psycho-sociaux. On y souligne qu'au-delà des cas particuliers, le phénomène du vieillissement de la main-d'oeuvre canadienne doit faire l'objet d'une analyse globale. La structure entière du marché du travail doit être réévaluée et des changements profonds apportés à l'organisation du travail et de la retraite. Se limiter à étudier le cas des travailleurs âgés de façon isolée serait fausser le problème.

Quatrième partie--Pour faire face au défi. Cette section porte sur les politiques et programmes qui devront être mis en place afin de garantir un milieu de travail plus souple et réceptif aux besoins de la force ouvrière. Diverses initiatives mises de l'avant en ce sens par les sociétés et les gouvernements sont présentées et analysées.

Cinquième partie--Conclusion. Cette section résume les principaux sujets abordés tout au long du document.

TENDANCES DÉMOGRAPHIQUES ET ORIENTATIONS DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Si le phénomène du vieillissement de la population canadienne n'est pas nouveau, il est cependant en voie de grande accélération depuis quelque temps. Basé sur des projections qui ne prévoient aucune augmentation importante du taux de natalité, le groupe démographique formé des 65 ans et plus (32) aura augmenté de plus de 60 p. 100 en l'an 2000 et de 200 p. 100 d'ici le prochain demi-siècle.

Ceci dit, le phénomène du vieillissement de la population ouvrière est relativement récent. Il semble lié à deux tendances démographiques, soit une baisse généralisée du taux de natalité depuis une centaine d'années, et une recrudescence temporaire, mais importante, des naissances à la suite de la Deuxième guerre mondiale. C'est cette population d'après-guerre, née entre 1947 et 1966, que l'on qualifie communément de génération des <<baby-boomers>>.

C'est en 1962 que la première vague de <<baby-boomers>> a atteint l'âge de travailler (fixée ici à 15 ans et plus). Au cours des années 60 et 70, au fur et à mesure que ces jeunes envahissaient le marché du travail, la force ouvrière rajeunissait. Pendant une vingtaine d'années, elle a accusé un taux de croissance annuel d'environ 3 p. 100.

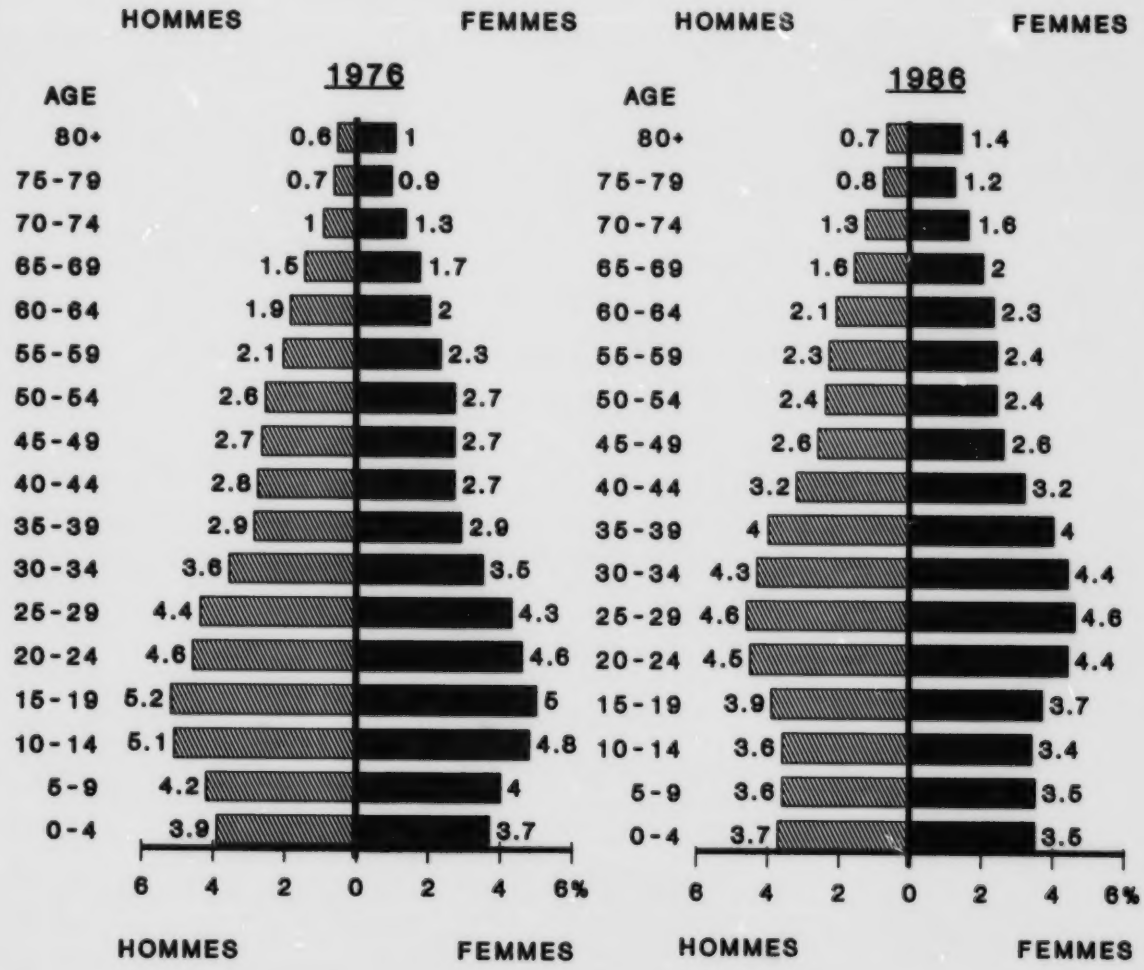
Au début des années 80, l'effondrement du taux de natalité survenu entre 1966 et 1979 entraînait l'arrivée, au sein de la main-d'oeuvre, d'une génération de travailleurs aux proportions beaucoup plus modestes. En même temps, le taux de croissance du marché du travail commencait à diminuer, pour enfin se stabiliser à 1,8 p. 100 annuellement.

Dans l'Illustration 1, les pyramides des âges pour 1976 et 1986 font clairement état de ce phénomène. L'élargissement vers le bas de la pyramide pour 1976, qui comprend quatre groupes d'âge répartis entre 10 et 29 ans, illustre bien l'explosion démographique de la génération d'après-guerre, qui a duré vingt ans. Jusqu'à maintenant, trois sur quatre de ces groupes ont envahi le marché du travail. Rendu en 1986, comme en témoigne la seconde pyramide des âges, la génération d'après-guerre fait maintenant partie du groupe des 20 à 39 ans et les deux groupes plus jeunes sont considérablement réduits.

Au cours des années 1990, la première vague de <<baby-boomers>> joindra le groupe des 45 ans et plus et le nombre de nouveaux arrivants au sein de la force ouvrière demeurera faible. De même, au fur et à mesure que la génération d'après-guerre vieillira, la plus forte portion jamais vue de la population ouvrière franchira le cap des 45 ans.

ILLUSTRATION 1

PYRAMIDES DES AGES, CANADA, 1976 et 1986



Source: Statistique Canada. Recensement du Canada 1976.
Catalogue No 92-823, Tableau 11.
Statistique Canada. Recensement du Canada 1986.
Catalogue No 93-101, Tableau 3.

Le phénomène du déclin du taux de natalité et le vieillissement concomittant de la force ouvrière ne sont pas exclusifs au Canada. Ils se retrouvent dans l'ensemble des pays industrialisés. Il en va de même de la baisse des taux de représentativité sur le marché du travail. Dans certains pays, ces deux tendances ont déjà--où sont en voie--d'entraîner une pénurie de main-d'oeuvre. Le Canada, semble-t-il, ne fera pas exception à la règle.

Tableau 1
Taux de représentativité de la population active par âge et par sexe
Canada, 1981-1988,
pourcentages annuels moyens

	25-54 ans			55-64 ans		
Année	**Total**	**Hommes**	**Femmes**	**Total**	**Hommes**	**Femmes**
1981	78.8	94.9	62.7	53.4	75.1	33.7
1982	78.6	93.9	63.4	52.8	73.6	33.8
1983	79.4	93.8	65.1	52.1	72.3	33.5
1984	80.2	93.4	67.0	51.4	71.1	33.3
1985	81.0	93.7	68.5	51.3	70.1	33.8
1986	81.9	93.8	70.1	50.4	68.6	33.4
1987	82.7	93.9	71.7	50.2	66.5	35.0
1988	83.5	93.7	73.4	50.6	66.6	35.5

Source: Statistique Canada. (1989). *Moyennes annuelles de la population active, 1981-1988*. no catalogue 71-529. Ottawa.

Le Tableau 1 fournit des données importantes sur le taux de représentativité des travailleurs canadiens au sein de la population active. Il indique tout d'abord que le taux de représentativité des hommes dans deux

groupes d'âge, soit 25 à 34 ans, et 55 à 64 ans, a diminué entre 1981 et 1988. La chute la plus spectaculaire survenue pendant cette période, soit 8,5 p. 100, touche les hommes de 55 à 64 ans. Le cas des femmes est très différent, puisqu'au cours de cette même période, le taux de représentativité des travailleuses de 25 à 34 ans a augmenté de 63 p. 100 à 73 p. 100. Celui des femmes de 55 à 64 ans n'a accusé qu'une faible augmentation, soit de 34 p. 100 à 36 p. 100. Ces données portent à croire qu'au moment même où les jeunes femmes et les femmes d'âge moyen joignent les rangs de la main-d'œuvre canadienne, les plus âgées les quittent. Une fois stabilisé l'afflux des jeunes femmes sur le marché du travail, et au fur et à mesure que ces dernières vieilliront, leur taux de représentativité aura tendance à ressembler de plus en plus à celui des hommes.

Tableau 2
Caractéristiques de la population active, Canada, 1988

Groupes d'age/sexe	Population active (millions)	Taux de représentativité (%)	Taux de chômage (%)	Ratios Emploi/pop. (%)
15-24	1.42	72.2	12.9	62.9
25-44	3.92	94.4	6.5	88.3
45-64	1.94	80.0	5.4	75.7
65+	.13	11.5	-	11.3
Total Hommes	**7.42**	**76.6**	**7.4**	**70.9**
15-24	1.28	66.9	11.0	59.6
25-44	3.20	75.5	7.8	61.6
45-64	1.29	51.8	6.6	48.4
65+	.06	3.9	-	3.8
Total Femmes	**5.85**	**57.4**	**8.3**	**52.6**
Total Deux Sexes	**13.27**	**66.7**	**7.8**	**61.6**

Source: Statistique Canada. (1989). *Moyennes annuelles de la population active, 1981-1988.* no catalogue 71-529. Ottawa.

Le Tableau 2 donne un bon aperçu de la force ouvrière canadienne en 1988. Les totaux indiquent que le Canada comptait alors un peu plus de 13 millions et quart de travailleurs, et que deux personnes sur trois en âge de travailler affirmaient faire partie de la force ouvrière. On remarque, d'autre part, que les taux de représentativité varient considérablement selon les groupes d'âge. En 1988, presque 70 p. 100 des jeunes de 15 à 24 ans faisaient partie de la force ouvrière et près de 85 p. 100 de ceux entre 25 à 44 ans

(données non publiées). Les chiffres confirment que les proportions varient selon le sexe. Ainsi, le taux de représentativité des femmes demeure plus bas que celui des hommes, malgré leur présence accrue au sein de la force ouvrière par rapport aux autres décennies. Le taux de chômage reste aussi plus élevé chez les femmes, sauf dans le cas des groupes les plus jeunes.

Les chiffres indiquent aussi une baisse marquée des taux de représentativité par rapport à l'âge, pour les deux sexes. Dans le cas des hommes, il passe d'un taux maximal de 94,4 p. 100 chez les 25 à 44 ans, à 11,5 p. 100 chez les 65 ans et plus; dans le cas des femmes, d'un taux maximal de 75,5 p. 100 à 3,9 p. 100 pour ces mêmes groupes d'âge.

D'autres analyses touchant les travailleurs de 45 à 64 ans (données non publiées) révèlent que le taux de représentativité du groupe des 45 à 54 ans est beaucoup plus élevé que celui du groupe des 55 à 64 ans. Chez les hommes, il passe de 91,5 p. 100 à 66,6 p. 100; chez les femmes, on remarque une baisse de 66,6 p. 100 à 35,5 p. 100. Ces chiffres et, en particulier, la chute accélérée qui survient après 54 ans, illustrent très clairement le phénomène de la retraite anticipée.

La répartition des travailleurs de 65 ans et plus en deux groupes, soit les personnes de 65 à 69 ans et celles de 70 ans et plus, indique que la plupart de ces aîné-e-s demeurent actifs sur le marché du travail pendant moins de cinq ans. Chez les 65 à 69 ans, 18,1 p. 100 des hommes et 7,2 p. 100 des femmes continuent de faire partie de la population active. Dans le cas des aîné-e-s de 70 ans et plus, les taux se chiffrent à 7,2 p. 100 chez les hommes et à 2,2 p. 100 chez les femmes.

Tableau 3
Emplois à temps plein et à temps partiel par âge et par sexe
Canada, 1986,
moyennes annuelles

	25-54 ans (%)			55-64 ans (%)	
Temps plein	97.8	78.2	Temps plein	95.1	72.2
Temps partiel	2.2	21.8	Temps partiel	4.9	27.8

Source: Tiré de: Akyeampong, E. (1987). La population active sur le marché du travail canadien, Tableau 5 p. 96. Dans *La force ouvrière*, 43, no catalogue 71-001. Ottawa: Statistique Canada.

Les données du Tableau 3 nous font découvrir combien de personnes optent, où sont forcées d'opter, pour un travail à temps partiel au fur et à mesure qu'elles vieillissent. Ce phénomène touche à la fois les hommes et les femmes. Dans le cas des femmes, et contrairement aux hommes, la propension à choisir un emploi à temps partiel se manifeste cependant à tout âge de la vie active, même si cette tendance s'accentue davantage lorsqu'elles entrent dans la catégorie des 55 à 64 ans. Il importe de souligner que les femmes sont souvent appelées à assumer, à tout âge, des responsabilités parentales et domestiques plus lourdes que celles des hommes, qu'il s'agisse de dispenser des soins aux jeunes enfants ou, plus tard, à des conjoints ou des parents en perte d'autonomie.

Tableau 4
Embauche de travailleurs âgés à une période donnée de l'année 1986, par province et par sexe

Groupes d'âge	Hommes (%)	Femmes (%)
Canada		
45-69 ans	75.0	45.1
45-64 ans	83.3	52.4
Par province et par âge 45-69 ans		
Terre-Neuve	64.8	32.1
Île-du-Prince-Édouard	69.2	46.2
Nouvelle-Écosse	65.2	36.4
Nouveau-Brunswick	68.1	37.7
Québec	70.7	37.5
Ontario	78.5	48.7
Manitoba	78.8	52.5
Saskatchewan	79.2	54.1
Alberta	79.2	53.9
Colombie-Britannique	73.8	45.8

Source: Tiré de: Emploi et Immigration Canada. (1989). *Les travailleurs plus âgés au Canada: Un profil de leur expérience du marché du travail en 1986*. no catalogue 71-208. Ottawa: Statistique Canada.

Le Tableau 4 illustre le taux d'embauche des travailleurs âgés par secteur géographique. Il en ressort plusieurs conclusions intéressantes. Tout d'abord, deux séries de données touchant l'ensemble du Canada illustrent une forte baisse du taux de représentativité des hommes et des femmes au sein de la

force ouvrière, après 64 ans. On y observe aussi une augmentation du taux de représentativité des deux sexes à travers le pays, partant des provinces de l'Est jusqu'à celles de l'Ouest (hormis la Colombie-Britannique). D'un côté, l'Est du pays accuse un niveau de chômage plus élevé que la région centrale. De l'autre, le taux d'embauche des provinces de l'Ouest surpasse encore celui des provinces centrales, puisque leur secteur agricole permet à une plus forte proportion de gens de travailler jusqu'à 65 ans. En Colombie-Britannique, les taux de représentativité des travailleurs se situent entre ceux du Québec et de l'Ontario.

Ces statistiques nous permettent de conclure que, depuis un certain temps, le marché canadien du travail accuse une diminution constante de sa main-d'oeuvre, en particulier chez les hommes. Maintenant que l'ensemble de la génération d'après-guerre est entrée de plein pied sur le marché du travail, le Canada pourrait faire face, au cours des vingt prochaines années, à des pénuries de main-d'oeuvre dans des domaines d'emploi spécifiques et dans diverses régions du pays. Pour pallier à cette situation, un plus grand nombre de travailleurs devront rester actifs sur le marché du travail, qu'ils aient moins de 65 ans ou non. Mais avant d'élaborer des stratégies à ce niveau, il importe, dans un premier temps, d'examiner le cas des individus qui ont déjà quitté le marché du travail ou qui n'arrivent pas à trouver un emploi.

LA RETRAITE ET LE CHÔMAGE

Facteurs liés à la retraite anticipée

Le revenu

Le phénomène de la retraite anticipée semble de plus en plus courant depuis le début du siècle. Nombre d'auteurs américains (voir Annotation 1) dont Gratton (44) et Clark (24) ont noté qu'à mesure que les travailleurs profitaient de meilleurs salaires et avantages sociaux, ils avaient tendance à quitter plus tôt le marché du travail. Les Canadiens ont vécu une expérience semblable puisque la baisse du taux de main-d'oeuvre au pays semble coïncider avec une hausse des salaires et une amélioration des régimes de pension privés et publics.

Du point de vue économique, les travailleurs âgés actuels bénéficient d'une plus grande sécurité financière, à la retraite, que leurs homologues d'il y a quinze ou vingt ans. Au cours des deux dernières décennies, le revenu des retraités a augmenté plus rapidement que celui de travailleurs plus jeunes, toutes proportions gardées, puisque les sources de revenus publiques semblent avoir été mieux protégées que les salaires de l'inflation et des revers économiques. Les revenus provenant de sources publiques représentent actuellement une portion plus importante que jamais de l'avoir total des individus, cela malgré le fait que les régimes de pension privés se soient quelque peu améliorés (Lindsay et Donald, 61).

En 1971, les prestations du Régime de pensions du Canada et du Régime des rentes du Québec (RPC/RRQ), qui en étaient à leur première étape, ne

constituaient que 2 p. 100 du revenu total des aîné-e-s. En 1986, cette proportion augmentait à 14 p. 100. McDonald et Wanner (64) soulignent que la diminution rapide du taux de représentativité des hommes de 55 à 64 ans au sein de la force ouvrière amorcée autour de 1970-1971 semble liée à la hausse des pensions fédérales provenant du Supplément de revenu garanti (SRG), de même que du RPC et de le RRQ, entre 1969 et 1971.

Le RPC et le RRQ en particulier, de même que toutes les sources de revenus publiques, ont pris une nouvelle importance, compte tenu de l'augmentation du nombre de femmes bénéficiaires (61). D'autre part, ces régimes s'avéreraient encore plus importants si les salaires des femmes travaillant à temps plein parvenaient à s'élever à plus des deux tiers de ceux des hommes, une situation que confirment les statistiques pour 1987. Tout indique que cet écart dans les salaires n'est pas prêt d'être comblé, puisque la plupart des emplois qui permettent aux femmes d'accéder au marché du travail sont mal rémunérés (93). Malgré tout, il appert qu'à l'instar des hommes, les femmes ont tendance à quitter leur emploi entre 55 et 64 ans. Ceci porte à croire que, tout comme eux, ces dernières réagissent bien à l'idée de remplacer leur salaire par des pensions provenant du SRG, du RPC et du RRQ.

La croissance des régimes de pension privés constitue un autre facteur important à ce chapitre. En 1960, 27,8 p. 100 de la force ouvrière canadienne contribuait, d'une façon ou d'une autre, à un régime de pension privé. En 1980, ces chiffres augmentaient à 37 p. 100 même si, comme dans le cas des pensions publiques, les femmes accusaient un retard sur les hommes. Toutefois, il est clair que les prestations accrues provenant des divers régimes de pension publiques et privés permettront aux Canadiens qui le désirent de prendre plus tôt leur retraite.

L'état de santé

Certaines personnes ne sont pas en mesure de travailler pour des raisons de santé. Un sondage sur la retraite mené par Statistique Canada en 1975 révélait que c'était surtout pour cause de mauvaise santé que les hommes de 64 ans et moins quittaient le marché du travail (23). Un rapport publié par Statistique Canada en 1980, selon des données mensuelles sur les hommes actifs de 55 à 64 ans, confirmait ce fait.

Dans le cas de la retraite anticipée, le facteur santé semble jouer un rôle plus important chez les cols bleus que chez les cols blancs. Ciffen et Martin (23) ont découvert que 11 p. 100 seulement des cols blancs, soit des gestionnaires, des professionnnels ou des spécialistes des domaines techniques, déclaraient prendre leur retraite pour des raisons de santé; chez les cols bleus, cette proportion augmentait à 38 p. 100. D'autre part, McDonald et Wanner (64) indiquent qu'il semble y avoir plus de cols bleus que de cols blancs qui optent pour la retraite entre 55 et 64 ans. Ceci confirme les résultats de recherches menées aux États-Unis reliant ce phénomène au fait que les cols bleus effectuent souvent des tâches plus exigeantes au niveau physique.

Le chômage

La baisse du taux de représentativité des travailleurs âgés au sein de la population active témoigne du nombre accru d'individus qui prennent une retraite anticipée, et du niveau de chômage de plus en plus élevé chez les travailleurs âgés (60; 77). Il s'agit généralement d'individus qui n'ont pas réussi à trouver un emploi ou qui, par découragement, ont tout simplement cessé d'en chercher. Dans de telles circonstances, ce qu'on pourrait avoir

tendance à qualifier de retraite anticipée n'est souvent qu'une forme déguisée de chômage (77; 102).

Forcés de quitter prématurément le marché du travail, ces travailleurs ont peu de chances de vivre une retraite heureuse. Citant des études longitudinales effectuées aux États-Unis auprès de personnes ayant pris leur retraite, volontairement ou obligatoirement (pour cause de chômage), Diamond et Hausman (33) expliquent qu'habituellement, ce sont les personnes dont le revenu a toujours été bas qui subissent les périodes de chômage les plus longues. Elles continuent de chercher un emploi, n'ayant pas les ressources financières voulues pour vivre une retraite agréable. Pourtant, au même moment, les compétences d'autres travailleurs âgés sont de plus en plus recherchées. De nouvelles politiques visant à décourager la retraite anticipée et incitant les aîné-e-s en demande à rester sur le marché du travail risqueraient de nuire encore davantage aux aîné-e-s les moins privilégiés. D'autre part, de telles initiatives pourraient imposer aux travailleurs les plus vulnérables des périodes de chômage encore plus longues (33).

Jetons maintenant un coup d'oeil du côté des Américains. Aux prises avec une pénurie de main-d'oeuvre de plus en plus grande et un exode massif des travailleurs, dû à la retraite anticipée, les États-Unis semblent pencher davantage vers des mesures de maintien des emplois. De nouvelles lois ont été adoptées afin de compenser les coûts additionnels liés aux retraites anticipées. Des modifications à la Social Security Act de 1983 stipulent qu'à partir de l'an 2000, l'âge d'admissibilité à la retraite avec pleine pension passera de 65 à 67 ans. Ceux qui, nonobstant ce règlement, choisiront de prendre plus tôt leur retraite, devront se contenter de pensions considérablement réduites (Kieffer, 1984, p.11). Pour leur part, les travailleurs semi-spécialisés qui réussiront à

éviter le chômage dans les dernières années de vie active devront rester deux années de plus sur le marché du travail avant de recevoir une pleine pension.

Certains spécialistes canadiens ne croient pas à l'efficacité de mesures visant à réduire le montant des pensions versées aux bénéficiaires qui désirent travailler au delà de 65 ans (80). D'autres maintiennent que le Canada devrait suivre le modèle américain (45).

Tout résidant en règle a droit à la pension de la Sécurité de la vieillesse à partir de 65 ans, peu importe s'il travaille ou non. Grâce à l'adoption de récentes modifications, les aîné-e-s peuvent maintenant être admissibles aux RPC/RRQ à compter de 60 ans s'ils <<cessent ou sont réputés avoir cessé de travailler à un emploi admissible à la pension>>. Les prestataires peuvent aussi choisir de ne recevoir leur pension qu'à 70 ans et ainsi augmenter de 0,5 p. 100 par année (à partir de 65 ans) le montant des prestations. Il est finalement possible de retarder la date d'entrée en vigueur du régime de pension passé 70 ans. Dans ce cas, l'augmentation annuelle précitée ne s'appliquera qu'à la période de cinq ans qui précède le 70e anniversaire (49).

L'approche canadienne s'avère plus souple que l'approche américaine, et mieux adaptée aux besoins d'aîné-e-s qui ont le plein contrôle sur leur emploi et désirent le conserver après 65 ans. La politique fédérale arrive aussi à répondre aux préoccupations des employeurs aux prises avec des pénuries de main-d'oeuvre tout en ne nuisant pas davantage aux travailleurs âgés victimes de situations moins stables.

L'adoption de politiques plus souples n'arrive cependant pas à éliminer le problème du chômage chez les travailleurs âgés. Depuis 1984, le taux

d'emploi des personnes de 45 ans et plus a diminué de 7 p. 100 (43). En 1985-1986 seulement, à une période où l'économie canadienne était relativement forte, le taux de représentativité des travailleurs de 55 à 64 ans a baissé de 1 p. 100, passant de 51,3 p. 100 à 50,3 p. 100 (3).

Si la situation varie d'une région à l'autre, il semble qu'en général, les travailleurs âgés sont moins exposés au chômage que leurs homologues plus jeunes. Une fois leur emploi perdu, ils risquent cependant de rester sans travail plus longtemps que les jeunes (79; 29; 3). Akyeampong (3) précise qu'en 1986, la période de chômage moyenne chez les travailleurs de 55 ans à 64 ans était de 31,3 semaines, soit neuf semaines de plus que chez les jeunes, qui chômaient pendant 22,5 semaines en moyenne.

Il y a vingt-deux ans, Brennan, Taft et Schupack (16) ont tenté d'établir pourquoi les emplois des travailleurs âgés semblaient si difficiles à protéger. Pour ce faire, ils ont analysé le contenu de conventions collectives américaines entre employeurs et employés syndiqués. La plupart de leurs observations quant à la durée comparée des périodes de chômage chez les travailleurs âgés et les plus jeunes s'avèrent encore pertinentes de nos jours. Selon eux, de nombreux employeurs croyaient, à cette époque, que les employés âgés étaient moins productifs que les autres, et qu'il était plus rentable d'embaucher du personnel plus jeune, en particulier des femmes. Vingt ans plus tard, même si les employeurs actuels ont une attitude un peu moins négative face au rendement des travailleurs âgés, ils tendent encore à embaucher une main-d'oeuvre à bon marché constituée principalement de jeunes femmes. Citant le cas de la Suède, Berglind (4) note que même l'adoption de politiques sociales pour protéger les emplois des travailleurs âgés n'arrive pas à contrebalancer le manque d'intérêt général face à la main-d'oeuvre âgée. Brennan, Taft et

Schupack (16) ont aussi découvert que les employeurs trouvaient que les travailleurs plus âgés étaient généralement moins intéressés à déménager que les plus jeunes. Dans des secteurs industriels en déclin, où certains postes étaient appelés à devenir désuets, on les tenait aussi comme moins intéressés à se recycler en vue de combler de nouveaux postes (16), (voir Annotation 2).

Lors de la dernière récession économique, environ 82 000 travailleurs de 55 ans et plus ont fait l'objet de mises à pied permanentes (3). Environ 41,4 p. 100 d'entre eux ont décidé d'abandonner le marché du travail. Selon McDonald et Wanner (64) ces chiffres font état <<d'un problème de grande envergure pour l'ensemble de la société canadienne>>.

Si l'on peut toujours s'attendre à des pénuries de main-d'oeuvre dans des régions et des secteurs particuliers, il n'en reste pas moins que les emplois de travailleurs âgés restent vulnérables dans bien des cas. Moins capables que d'autres de déménager pour trouver un meilleur travail et se sentant moins aptes à profiter des occasions de recyclage, ils arrivent à conserver leur emploi dans des domaines négligés par les travailleurs plus mobiles, qui sont plus attirés par les industries de fine pointe. De ce fait, les travailleurs âgés ont de plus en plus tendance à oeuvrer dans des secteurs qui ont justement tendance à fermer leurs portes et à congédier leur personnel (99; 103).

La solution au chômage passera donc par la revitalisation et/ou la modernisation d'industries désuètes, une mesure qui exigera de nombreuses innovations et la mise au point de nouvelles technologies. Les travailleurs ne pourront plus chercher un emploi familier en ne misant que sur des connaissances acquises. Pour trouver du travail, les chômeurs devront acquérir

de nouvelles compétences. Au cours des prochaines décennies, il faudra élaborer des méthodes de formation et de recyclage qui permettront justement aux travailleurs d'assumer de nouvelles tâches et de relever le défi d'un secteur industriel en pleine évolution.

La retraite à 65 ans

Tel qu'expliqué précédemment, le retrait prématuré des travailleurs de la force ouvrière est intimement lié au développement des régimes de pensions publiques. De fait, il n'y a pas très longtemps que la retraite est vue comme une institution sociale acceptable et une phase normale du cycle de vie active. L'établissement de l'âge <<normal>> de la retraite à 65 ans est relativement récent, lui aussi. En 1961, 29,3 p. 100 des hommes demeuraient actifs sur le marché du travail après 64 ans et seulement 12 p. 100 optaient pour la retraite à 65 ans. En 1975, la présence des hommes de 65 ans et plus sur le marché du travail avait baissé à 17,2 p. 100 et 22 p. 100 d'entre eux prenaient leur retraite à 65 ans. Encore une fois, le cas des femmes diffère sensiblement de celui des hommes, quoique le taux de représentativitié des travailleuses de 65 ans et plus a lui-aussi baissé de 5,9 p. 100 à 4,4 p. 100 au cours de ces mêmes années.

Le 65e anniversaire revêt une grande signification dans notre société, puisque c'est l'âge officiel de la retraite obligatoire. Le débat actuel sur la retraite obligatoire soulève aussi une grande question. Ce règlement viole-t-il le droit des individus au travail, tel que garanti par la Charte canadienne des droits et libertés? Les travailleurs ont de plus en plus tendance à contester les règlements des employeurs ou des régimes de pension qui leur interdisent l'accès au marché du travail après un certain âge, habituellement 65 ans. Tout en reconnaissant que la retraite obligatoire fondée sur l'âge constitue un acte

discriminatoire, les tenants de cette politique la déclarent juste et acceptable. Ils citent la provision de la Charte faisant allusion à la limite raisonnable, de même que certaines provisions qui exemptent de cette obligation les employeurs du secteur privé (47).

Ces derniers affirment, d'autre part, que l'élimination de la retraite obligatoire nuirait aux droits de deux groupes, soit la direction et les travailleurs, au moment de signer des contrats et de s'entendre sur certaines provisions relatives à l'âge (46). Voilà pourquoi Gunderson et Pesando (46) recommandent l'abolition générale de la retraite obligatoire, mais suggèrent de permettre de nombreuses exceptions, par exemple quand les deux groupes seraient en position égale pour négocier et décideraient, d'un commun accord, de fixer des règlements quant à l'âge.

Près de la moitié de la main-d'oeuvre canadienne est soumise à un règlement quelconque eu égard à la retraite obligatoire. Il semblerait qu'environ 1 p. 100 seulement de la force ouvrière tenterait de continuer de travailler après l'âge obligatoire de la retraite. Ces données tiennent compte des personnes qui prennent leur retraite plus tôt que prévu pour cause de santé ou pour des raisons financières, et de celles qui ne désirent tout simplement pas travailler après 65 ans. Ce manque d'intérêt de la part des travailleurs âgés semble indiquer que la plupart d'entre eux quittent le marché du travail à 65 ans parce qu'ils n'ont tout simplement plus le goût d'y rester. La situation porte les <<abolitionnistes>> à affirmer que les dépenses visant à abolir la retraite obligatoire s'avéreraient relativement faibles et de courte durée (57).

À ce jour, trois provinces ont clairement banni la retraite obligatoire à 65 ans, soit le Nouveau-Brunswick en 1974, le Manitoba en 1982 et le Québec en

1983. Depuis 1986, la plupart des fonctionnaires fédéraux ne sont plus soumis, eux non plus, à des restrictions quant à l'âge (76). Du côté européen, seule la France a interdit l'imposition de limites d'âge quant à l'emploi. Cependant, un sondage effectué auprès de quelque 900 gestionnaires à travers l'Europe révèle que la plupart sont d'opinion <<qu'on ne peut se baser uniquement sur l'âge lors des processus de sélection et de promotion, car il s'agit d'un critère beaucoup trop subjectif>> (2).

La plupart des gens qui jugent subjectives et discriminatoires les lois sur la retraite obligatoire sont des professionnels. Entre autres aîné-e-s qui ont attiré l'attention en contestant la retraite obligatoire devant la Cour suprême, soulignons un groupe de professeurs d'université de l'Ontario forcés de prendre leur retraite, un professeur d'université de la Colombie-Britannique, de même qu'un groupe de médecins de l'hôpital Vancouver General, ayant perdu leurs privilèges d'admission. Dans chaque cas, la règle de la retraite obligatoire a prévalu et a été déclarée raisonnable, même si les juges admettaient qu'il s'agissait certes de cas de discrimination fondée sur l'âge. Les décisions de la Cour suprême ont consterné tous les groupes de pression qui tentent d'abolir la retraite obligatoire, y inclus le CCNTA. Le 7 décembre 1990, la présidente du CCNTA, Madame Blossom Wigdor, déclarait, dans un communiqué de presse:

> *<<À lui seul, l'âge est un critère insuffisant pour juger des compétences individuelles, peu importe les circonstances. La retraite à 65 ans signifie que l'avance en âge est synonyme de perte de capacités... Il est inacceptable que la Charte canadienne soit interprétée de façon telle que la retraite obligatoire soit considérée comme étant dans l'intérêt de la société alors que des droits humains fondamentaux sont en jeu.>>*

En dépit de la décision de la Cour suprême, un coup d'oeil au marché canadien du travail révèle une nette tendance vers l'abolition de la retraite obligatoire. Cela ne se fera certes pas du jour au lendemain par le biais de décisions juridiques fracassantes, mais petit à petit, au fur et à mesure que le marché du travail aura à combler de nouvelles pénuries de main-d'oeuvre.

La retraite après 65 ans

Un nombre relativement modeste d'aîné-e-s choisissent de demeurer actifs au travail après 65 ans. Ce groupe peut cependant prendre une importance nouvelle, compte tenu des besoins accrus de main-d'oeuvre dans notre société. Mais qui sont ces aîné-e-s qui désirent encore travailler après 65 ans?

Des données datant de 1986 indiquent que 123 000 hommes et 51 000 femmes de plus de 65 ans, soit environ 1,5 p. 100 de tous les travailleurs canadiens, sont demeurés actifs sur le marché du travail. Une forte proportion de ces aîné-e-s, soit 45 p. 100 des femmes et 30 p. 100 des hommes, travaillent à temps partiel, habituellement par choix personnel (85 p. 100 des hommes et 79 p. 100 des femmes) (65). La plupart des employés à temps partiel ont entre 65 et 69 ans. Après 70 ans, seulement 50 000 hommes et 17 000 femmes travaillent toujours.

Plusieurs raisons peuvent motiver les aîné-e-s à travailler, soit qu'ils aiment beaucoup leur emploi, qu'ils ont besoin d'argent ou encore qu'ils désirent profiter le plus longtemps possible du statut social et des privilèges liés à leur emploi (83). McDonald et Wanner (64) soulignent peu de différences entre les retraités qui travaillent (c'est-à-dire ceux qui décident d'assumer de

nouvelles tâches après la retraite) et les travailleurs qui continuent de faire partie de la main-d'oeuvre après 65 ans. Dans les deux cas, il s'agit, en général, d'hommes mariés et de femmes célibataires en bonne santé, qui possèdent un certain niveau d'éducation et qui occupent un poste relativement prestigieux. Chez les femmes en particulier, le facteur monétaire entre aussi en jeu, puisque ces dernières semblent avoir moins de ressources financières que les hommes. Contrairement aux personnes qui optent pour la retraite normale ou anticipée, celles qui prennent leur retraite plus tard dans la vie ont plus souvent tendance à travailler à leur propre compte.

Conclusions

Compte tenu des données actuelles touchant la démographie et les taux de représentativité de la force ouvrière canadienne, il semble que le pays souffrira d'une pénurie de main-d'oeuvre spécialisée dans un avenir plus ou moins rapproché. Les Américains, aux prises avec ce même problème, ont découvert qu'en augmentant leur taux d'immigration et en utilisant à meilleur escient la main-d'oeuvre et la technologie disponibles (86), ils pouvaient pallier au problème. Ces solutions sont tout aussi valables chez nous, au Canada. Au cours des années 90, la réduction du nombre d'enfants à charge chez les <<baby boomers>> liée au taux de dénatalité, et une présence accrue des femmes sur le marché du travail (34) permettront de combler quelque peu cette pénurie. Le manque de main-d'oeuvre--dans certaines régions et domaines d'emploi particuliers--jumelé, ailleurs, à des taux accrus de chômage, risque de compliquer encore plus le problème. Il importe que les politiques et programmes mis de l'avant pour combler cette pénurie tiennent aussi compte des besoins des travailleurs les plus menacés de chômage.

COMPÉTENCES ET RENDEMENT D'UNE MAIN-D'OEUVRE VIEILLISSANTE

Selon Foot (38), le maintien d'un taux élevé de rendement chez une main-d'oeuvre vieillissante constituera un défi de taille tout au long des années 90. Les questions de compétence et de rendement prendront une importance de plus en plus grande au fur et à mesure qu'on incitera les travailleurs âgés à rester au travail. Dans la section suivante, il sera question entre autres, des attitudes sociales face aux travailleurs âgés; du rendement selon le facteur âge; des éléments qui affectent la productivité; et des stratégies pour une meilleure gestion de la main-d'oeuvre vieillissante.

Les attitudes face aux travailleuses et travailleurs âgés

Lorsqu'il est question d'âge, la force ouvrière canadienne fait face aux mêmes préjugés que les générations précédentes. Ces derniers se manifestent sous plusieurs formes. Des données américaines compilées par McDonald et Wanner (105) font état d'une baisse de revenus liée à l'âge. Cette réduction ne viendrait pas d'une diminution de la productivité des travailleurs et de compétences jugées désuètes, mais d'une vulnérabilité accrue du marché de la main-d'oeuvre et d'attitudes négatives face à la productivité des travailleurs âgés.

En comparant les résultats de leur propre enquête à ceux d'un sondage sur les attitudes effectué une trentaine d'années plus tôt, Bird et Fisher (7) <<ont été déçus mais non surpris>> d'apprendre que les mentalités n'avaient vraiment pas évolué. Un récent article a très bien décrit le problème. Lorsqu'on a demandé à des employeurs d'évaluer le rendement de groupes

particuliers d'employés travaillant pour eux, ils ont jugé semblable la compétence de travailleurs jeunes et âgés; mais, en général, les vieux préjugés ont immédiatement refait surface lorsqu'on a recueilli leurs commentaires quant à la productivité des travailleurs âgés, en général (1).

Même la décision de la Cour suprême du Canada, qui vient de donner son aval à la retraite obligatoire, s'avère discriminatoire. Un cas, entre autres, prouve bien qu'il existe encore de nombreux stéréotypes agéistes. Il concerne le groupe de médecins qui ont perdu leurs privilèges d'admission à l'hôpital. Dans cette affaire, la Cour a jugé raisonnable la politique émise par l'hôpital, puisque <<ces médecins plus âgés étaient moins en mesure de contribuer à la bonne marche de l'hôpital et de s'adapter aux pratiques sophistiquées qui y étaient en vigueur>>.

De telles attitudes témoignent d'une croyance généralisée à l'effet que les travailleurs âgés sont moins compétents que les autres. Qu'en est-il réellement?

L'âge et le rendement

Sonnenfeld (97), ainsi que Schulz et Ewen (92) soulignent qu'il est difficile de concevoir des tests d'évaluation de la mémoire, en laboratoire. Les chercheurs n'en tentent pas moins d'élaborer des expériences qui recréent aussi fidèlement que possible les situations quotidiennes vécues par des personnes âgées, en particulier des travailleurs. Les résultats publiés à ce jour révèlent que les individus éprouvent <<des pertes systématiques de leurs facultés

cognitives tout au long de leur vie... >> (90). Nombre de ces pertes ne commencent pas à se manifester, cependant, avant l'âge de 60 ans (92).

L'incidence des cas de pertes de mémoire varie considérablement, <<selon les caractéristiques démographiques et individuelles des sujets>> (91; 45). Certains octogénaires, par exemple, ont encore la pleine maîtrise de leurs facultés intellectuelles (90). D'autre part, il semble que même une perte quelconque de la mémoire ne nuirait habituellement pas à l'exécution de tâches normales chez les travailleurs âgés. Qui plus est, une aide de l'extérieur ou une certaine réorganisation du travail par la direction pourrait contribuer à réduire l'incidence de pertes de la mémoire à long terme chez les travailleurs concernés. Il n'existe donc aucune raison valable pour obliger les aîné-e-s oeuvrant dans de nombreux domaines, à quitter le marché du travail à 65 ans.

D'autre part, certaines habiletés hautement intellectuelles commencent à péricliter bien avant cet âge. L'aptitude à résoudre des problèmes (surtout dans de nouveaux contextes), à apprendre de nouvelles choses, à prendre des décisions rapides, diminue autour de la cinquantaine (8; 98). Ces divers éléments revêtent une importance capitale au niveau de l'organisation de la force ouvrière car, au moment même où il faut inciter les travailleurs âgés à rester au travail, il faut aussi les encourager de plus en plus à se recycler.

Il va de soi que nous devons trouver réponse à de sérieuses questions. Il nous faut d'abord établir si le vieillissement a un effet ou non sur le rendement et la compétence en milieu de travail. Il importe, par la suite, de modifier le lieu de travail pour le rendre plus sensible aux besoins perceptifs et cognitifs d'une population active vieillissante. Plus important encore, il nous faut

trouver des méthodes de formation et de recyclage qui permettront aux travailleurs canadiens de relever le défi de nouvelles technologies.

Lorsqu'il est question de compétences, il importe d'établir dans quelle mesure l'acquisition de nouvelles habiletés manuelles, professionnelles ou sociales peut compenser certaines pertes de rendement encourues avec l'âge. Les travailleurs arrivent souvent à maintenir un haut niveau de productivité en faisant appel à des connaissances et à des habiletés déjà acquises ou encore, en développant de nouvelles compétences afin de compenser certaines lacunes. Prenons, à titre d'exemple, le cas d'une dactylo âgée. Alors que cette dernière tape plus lentement que d'autres plus jeunes, elle est cependant capable de voir beaucoup plus loin dans le texte (13). Sparrow (98) fait lui aussi allusion à la stratégie compensatoire dans le cas de gérants et d'autres professionnels qui compensent, par l'expérience, certains de leurs manques au niveau des nouvelles compétences (98). Plusieurs chercheurs tentent maintenant de saisir les rouages de ces mécanismes compensatoires et d'établir la meilleure façon de les mettre en valeur (voir Annotation 3).

Dans les années à venir, la bonne gestion d'une main-d'oeuvre canadienne vieillissante passera nécessairement par le recyclage des travailleurs. Selon Willis (106), la tradition voulant qu'un individu opte pour un domaine tôt dans le vie et s'y consacre jusqu'à la retraite est tombée en désuétude. De fait, les travailleurs âgés intéressés à demeurer sur le marché du travail auront presque certainement à se recycler pour faire face à des progrès technologiques fulgurants et au phénomène de plus en plus répandu de spécialisation des tâches.

Mais avant de former les travailleurs âgés pour des postes hautement spécialisés, il importe d'identifier clairement les techniques de recyclage et les compétences professionnelles qui semblent le mieux adaptées à leurs capacités. Depuis l'arrivée massive des ordinateurs en milieu de travail, grâce aux technologies nouvelles, les chercheurs ne peuvent plus ignorer leur impact sur divers facteurs humains. Pourtant, comme l'indique Charness (22), personne ne semble très intéressé à concevoir des systèmes informatisés qui tiendraient compte des aptitudes et besoins particuliers des travailleurs âgés. Au fur et à mesure que la force ouvrière vieillira, on retrouvera cependant de plus en plus d'opérateurs d'ordinateurs âgés.

Selon Charness (22), la plupart des systèmes informatisés sont mal adaptés aux facultés perceptives des travailleurs âgés. Des études préliminaires portant sur les effets des écrans cathodiques indiquent que des caractéristiques comme la couleur peuvent avoir un grand impact sur la vitesse de lecture des adultes d'âge moyen ou des aîné-e-s. D'autres recherches sur les systèmes informatisés évaluent le matériel interface propre à des types d'ordinateur particuliers (couleur, caractères, grosseur, contraste, etc.) et en déterminent l'effet sur des usagers d'âges divers. On tente aussi d'établir des lignes directrices quant au recyclage des travailleurs âgés en évaluant les techniques actuelles de formation selon l'âge. De toute évidence, il nous reste encore beaucoup de choses à apprendre sur les méthodes de formation et sur le potentiel des travailleurs âgés si nous voulons qu'ils demeurent actifs le plus longtemps possible.

La gestion d'une main-d'oeuvre vieillissante

Comme bien d'autres auteurs, Morrison (69) croit que les problèmes et défis de la force ouvrière ne sont pas l'apanage exclusif des travailleurs les plus âgés. Ces problèmes résultent de l'évolution de certaines situations, qui prennent naissance dans les premières phases de la vie active et qui se prolongent au-delà même de la retraite. Morrison indique qu'en se concentrant sur le groupe, on risque de perdre de vue le vrai problème, soit **comment gérer efficacement cette main-d'oeuvre vieillissante** (69).

Bon nombre de chercheurs admettent qu'il faut voir aux besoins des travailleurs tout au long de leur vie active. Malgré tout, ce sont surtout les travailleurs d'âge moyen, issus de la génération des <<baby boomers>>, qui semblent monopoliser davantage l'attention.

En effet, cette génération d'après-guerre comprend un groupe considérable de travailleurs évoluant à travers le cycle de vie active. Mais leur nombre est tel qu'ils ne peuvent tous avoir accès à des promotions, ce qui risque d'entraîner, comme le souligne Sonnenfeld (97), une certaine <<stagnation>> au niveau du marché du travail. Ce phénomène n'est pas sans rappeler le <<plafonnement de carrière>> décrit par Wolf, Neves, Greenough et Benton (108).

Cette <<stagnation au travail>> réfère à un manque de mobilité à la verticale. Les travailleurs d'âge moyen ont soit atteint, mis au rancart ou abandonné les buts qu'ils s'étaient fixés en entrant sur le marché du travail. Ils sont en quête de nouveaux défis pour satisfaire leurs ambitions. Un nouvel emploi et/ou une promotion peuvent s'avérer utiles en ce sens (Sonnenfeld,

97). Cette étape de stagnation à été décrite comme un <<plafonnement de carrière>> par Wolf et al. (108); elle surviendrait chaque fois qu'un employé occupe un même emploi pendant cinq ans ou plus.

Sonnenfeld (97) et Wolf et al. (108) affirment que, règle générale, les travailleurs d'âge moyen ne peuvent aspirer à une promotion qu'une fois rendus aux abords de la retraite. Denton et Spencer (31) estiment d'ailleurs que le groupe des <<baby boomers>> qui abordera la cinquantaine entre l'an 2000 et l'an 2021 mettra 4,5 années de plus que le groupe précédent à atteindre le mi-chemin de leur profession.

Wolf et al. (108) soulignent l'importance que revêtront sans doute les facteurs psycho-sociaux, si l'on veut réduire le degré de frustration lié aux faibles possibilités de promotion en milieu de travail. Ils suggèrent que les employeurs aient davantage recours à des techniques organisationnelles telles que la rotation des tâches, les congés sabbatiques et l'éducation permanente, de manière à rendre plus attrayants les emplois actuels et à permettre aux employés de patienter jusqu'à ce qu'ils en obtiennent un meilleur.

Certains auteurs vont plus loin encore. Ils n'hésitent pas à affirmer qu'il faut entièrement repenser et restructurer l'organisation actuelle du travail et de la retraite, si on veut en arriver à gérer plus efficacement la main-d'oeuvre de demain. En ce sens, Morrison (69) propose un modèle basé sur la mise en valeur des ressources humaines, qui lui semble répondre de manière efficace et globale aux besoins croissants d'une main-d'oeuvre vieillissante. Selon lui, il s'agit de repenser entièrement les programmes de pré-retraite. Ces programmes seraient accessibles au travailleur à n'importe lequel moment de sa carrière et aborderaient de nombreux domaines dont les promotions, les

changements d'emploi, le recyclage et l'éducation permanente, les modifications au mode de vie familial. Ils préconiseraient aussi une approche plus souple face à la retraite même (69).

Selon Carlson (21), c'est la société entière qui devra changer d'attitude et cesser de croire qu'il est anormal de travailler après 65 ans. Si un tel changement de mentalité peut sembler ambitieux, il importe de se rappeler qu'il y a une centaine d'années, la société ne reconnaissait même pas le principe dit naturel de la retraite. Avant la croissance de la richesse nationale, l'avènement, dans les années 30, des programmes de sécurité sociale, et avant même que les employeurs ne commencent à vouloir se débarrasser d'employés excédentaires, très peu de gens bénéficiaient de la retraite, un avantage que nous prenons maintenant pour acquis.

En ce qui a trait à la carrière des travailleurs, Hayward, Grady et McLauglin (48) croient avoir décelé une nouvelle tendance qui pourrait bien modifier notre perception traditionnelle de la retraite. En comparant divers tableaux qui évaluent le lien entre le prestige et l'emploi chez les Américains, ils ont constaté qu'un nombre de plus en plus grand de travailleurs quittent le marché du travail plus d'une fois dans leur vie. Ce phénomène semble plus fréquent chez les travailleurs qui exercent des emplois dits <<secondaires>>, c'est-à-dire peu prestigieux, mal payés, nécessitant peu d'habiletés, et où l'ancienneté n'a pas d'importance. Ces emplois secondaires se retrouvent aussi dans les secteurs où les exigences d'une nouvelle technologie prennent le dessus sur les habiletés traditionnelles des travailleurs (48). Comme le décrivent Hayward et al., le processus de réembauche résulte d'un phénomène de perte d'emploi qui peut se reproduire plusieurs fois au cours de la vie active. Au fur et à mesure que ce processus deviendra monnaie courante,

précisent-ils, la retraite ne sera plus perçue comme un rite de passage intimement lié à une fin de carrière. Elle décrira plutôt une série de pauses de durée variable, qui surviendront à différents moments et pour diverses raisons au cours d'une carrière, et qui constitueront des étapes de transition dans la vie active des travailleurs.

Morris et Bass (67) font aussi allusion à une gestion efficace de la retraite. Selon eux, il faudrait revaloriser la retraite en offrant aux travailleurs la possibilité de travailler à temps partiel ou à titre bénévole. Ils expliquent que beaucoup de retraités possèdent encore des habiletés et des connaissances qui, dans certains cas, pourraient grandement profiter à la collectivité et aux employeurs. D'après Morris et Bass (67), ces retraités risquent fort de former une nouvelle génération ou une classe sociale jugée <<inutile>>, s'ils n'arrivent à enrichir leur retraite d'occupations valables. Il s'agit donc:

> *<<de raffiner et de mûrir davantage la notion du travail afin de se rapprocher du cas idéal où les intérêts personnels du travailleur seraient pris en considération afin d'en arriver à un juste équilibre entre le travail et les loisirs, ce qui entraînerait un haut niveau de satisfaction chez l'individu.>> (67)*

Ces auteurs tentent de jeter des ponts entre les aspects financiers et psycho-sociaux du travail, et entre le travail et la retraite. L'objectif est le même dans chaque cas. Il faut en arriver à augmenter le degré de satisfaction du travailleur en relavorisant ses fonctions et son rôle.

Conclusions

S'il est vrai qu'avec l'âge, l'on observe souvent une diminution des compétences des travailleurs, surtout au niveau des facultés cognitives, il ne faut surtout pas perdre de vue que la situation varie grandement d'un individu à l'autre. Certains indices portent à croire que des modifications simples en milieu de travail pourraient permettre à beaucoup de travailleurs âgés de maintenir un niveau de rendement satisfaisant. D'autre part, au fur et à mesure que les industries adopteront de nouvelles technologies, la formation des travailleurs prendra une nouvelle inportance.

Tous les chercheurs et les employeurs qui s'intéressent au potentiel d'une main-d'oeuvre vieillissante reconnaissent qu'il est grand temps de modifier l'organisation même du travail dans notre société. Ils savent aussi qu'il faut s'attendre à des pénuries de main-d'oeuvre dans divers domaines et types d'industries, de même que dans plusieurs régions géographiques. Ils sont sensibles au fait qu'une gestion efficace de la force ouvrière exigera bien plus que la création de nouveaux programmes à l'intention des travailleurs les plus âgés. Ils admettent qu'il faudra prendre les mesures qui s'imposent pour plaire à la fois aux travailleurs âgés et d'âge moyen, si l'on compte les inciter à demeurer au sein de la population active. Il y aura lieu, entre autres, d'enrichir le milieu de travail pour le rendre plus stimulant; d'élaborer des mesures incitatives financières et psycho-sociales qui encourageront les travailleurs à rester actifs après 65 ans; et de mettre au point des méthodes de transition plus souples entre le travail et la retraite.

POUR RELEVER LE DÉFI

Comme en fait foi la section précédente, il faudra régler de nombreux problèmes et adopter une approche beaucoup plus globale, avant d'en arriver à une gestion efficace de la main-d'oeuvre canadienne. Il ne faudra négliger aucune option afin de combler les besoins de chaque individu en termes de travail et de retraite. Quoique les stratégies et les solutions proposées prendront plusieurs formes, elles tendront toutes vers un même idéal de polyvalence et de souplesse. Cette section porte sur les politiques et programmes canadiens à l'intention de la force ouvrière et évalue l'efficacité de diverses initiatives entreprises à ce jour.

Politiques et programmes

À l'encontre des Américains, qui ont d'ores et déjà adopté les mesures voulues pour faire obstacle à la retraite anticipée, le Canada décidait récemment d'assouplir les critères d'admissibilité à divers régimes de pension, dont le RPC et le RRQ. C'est ainsi que les travailleurs canadiens ont maintenant le choix de prendre leur retraite prématurément ou de rester sur le marché du travail au-delà de l'âge habituel. Cette nouvelle flexibilité au niveau des règlements semble mieux répondre aux préoccupations des chercheurs et analystes politiques.

Malgré de récentes réformes législatives canadiennes en ce sens, les politiques des sociétés ne sont toujours pas à la mesure des déferlements successifs de travailleurs âgés ou d'âge moyen sur le marché du travail dans les années 80, une vague qui se poursuivra pendant les années 90. Selon Keast et Cooperman (53), la plupart des entreprises semblent encore considérer le

marché canadien de la main-d'oeuvre comme une entité homogène principalement composée de jeunes travailleurs et de familles à revenu unique. Leurs politiques sont mal adaptées aux familles à deux revenus, aux travailleurs âgés, aux travailleuses ou aux employés à temps partiel. Sonnenfeld (97) précise que c'est aux États-Unis que la déréglementation de la retraite obligatoire a tout d'abord donné lieu à un ajustement des politiques ayant pour but d'aider les entreprises à se débarrasser de travailleurs jugés indésirables.

Il semblerait donc que les besoins des employés potentiels ne soient pas toujours conformes à ce que les employeurs seraient prêts à offrir.

Selon Bird (5), c'est la promesse d'une certaine flexibilité en milieu de travail qui incite avant tout les aîné-e-s à demeurer actifs. Un sondage mené par McConnell, Fleisher, Usher et Hade Kaplan (63) auprès des employés et des cadres du gouvernement municipal de Los Angeles et de la Société Lockheed indique qu'à l'heure actuelle, la notion de flexibilité ne retient pas beaucoup l'attention de la direction. D'ailleurs, des entrevues avec 30 directeurs, 281 employés et 10 représentants syndicaux ont permis à McConnell et ses collègues de constater que les cadres manifestent généralement un plus grand intérêt envers le travail à temps partiel que les autres catégories de travailleurs. Ils semblent peu enclins à instituer des transferts de postes, des horaires flexibles, et ne croient pas qu'il est possible de modifier des tâches (63). Selon les chercheurs, plusieurs raisons poussaient les travailleurs âgés à rester sur le marché du travail après l'âge normal de la retraite, soit <<qu'ils devaient continuer de travailler pour des raisons financières, jouissaient d'une assez bonne santé pour travailler encore, réagissaient mal à l'idée de la retraite

ou encore, occupaient un emploi qui leur procurait un grand degré de satisfaction personnelle>> (63).

En examinant le cas des 6 p. 100 de Canadiens âgés sans emploi intéressés à travailler, Novak (72) a découvert que 70 p. 100 d'entre eux aimeraient occuper un poste à temps partiel. Malgré cela, malgré la menace d'une grave pénurie de main-d'oeuvre au pays, très peu d'initiatives ont été entreprises en ce sens, qu'il s'agisse d'offrir un meilleur choix d'options aux travailleurs âgés ou d'encourager une plus grande flexibilité dans l'organisation du travail et de la retraite. De telles initiatives joueront cependant un rôle de plus en plus grand en vue de combler les besoins de la force ouvrière canadienne.

Options de rechange au niveau du travail et de la retraite

Ajustements au niveau de l'organisation du travail

Nusberg (74) fait état de travaux effectués par Casey et Bruche quant aux mesures à prendre pour encourager les travailleurs à demeurer plus longtemps au sein de la population active. Certains ajustements à l'organisation sociale du travail s'avéreront utiles aux individus les plus sujets au chômage, en fin de carrière; d'autres permettront à ceux qui aiment leur emploi de modifier leurs conditions de travail afin de le conserver plus longtemps. Dans chaque cas, ces provisions seront le fruit d'ententes collectives entre la direction et les employés. Selon Casey et Buche, il importe : 1) d'exempter les travailleurs âgés de lourds travaux physiques; 2) d'imposer des critères d'ancienneté pour combler les postes les moins exigeants; 3) de faire appel à la coopération pour résoudre les problèmes liés au travail chez les personnes âgées (74).

Ces ajustements vont de pair avec d'autres types de réformes. Un sondage auprès de cadres et de cols bleus américains a permis à Shkop (94) de conclure que les travailleurs envisageaient des changements dans deux secteurs prioritaires. Dans un premier temps, ils croyaient que la prolongation des vacances leur permettrait de rester plus longtemps sur le marché du travail et rendrait moins pénibles les périodes d'emploi. Dans un second temps, ils affirmaient que le travail à temps partiel constituerait une forme de retraite beaucoup plus flexible. Dans chaque cas, l'instauration de telles mesures entraînerait une gestion plus efficace de la force ouvrière vieillissante et rendrait beaucoup plus agréable le processus du travail et de la retraite (Shkop, 1982).

Il semble donc possible de rendre plus harmonieuse la transition entre le travail et la retraite. L'intégration de certaines mesures à l'intérieur même de l'organisation du travail peut satisfaire à la fois la direction et les travailleurs, et ainsi contribuer au mieux-être de tous. Le cas de la <<retraite flexible>> et de ses nombreuses variantes permet de mieux comprendre ce processus.

La retraite flexible

Bird (6) affirme que le meilleur aspect du travail à temps partiel offre, c'est la liberté qu'il procure, et donne des suggestions pour en dénicher un. Pour obtenir un emploi à temps partiel permanent, par exemple, il est préférable d'aller voir du côté des petites entreprises, car ces dernières n'ont habituellement pas les moyens d'embaucher du personnel à temps plein (6). Il s'agit de conseils précieux pour les personnes qui désirent vivre une retraite flexible agrémentée d'un travail à temps partiel. Mais si cette alternative

s'avère de plus en plus populaire, peu de travailleurs âgés peuvent déjà en profiter (40).

Comme c'est souvent le cas, les pays d'Europe de l'Ouest, et en particulier la Scandinavie, ont une bonne longueur d'avance sur le Canada et les États-Unis dans le domaine gérontologique, puisque leurs programmes ont été mis sur pied par l'entreprise privée et des planificateurs spécialisés en retraite publique. Les employés de la firme German BP (British Petroleum) par exemple, ont le droit de réduire de deux à quatre heures leur horaire quotidien de travail, à partir de 55 ans (Nusberg, 1986b, p. 17). Depuis 1976, les travailleurs suédois sont admissibles à une portion de leur pension entre 60 et 64 ans, même s'ils continuent de travailler à temps partiel. En Norvège, l'âge de la pleine pension a été fixée à 67 ans. Depuis 1984, les Norvégiens qui continuent de travailler après cet âge sont également admissibles à une pension partielle, quoiqu'il n'existe pas encore de grande flexibilité au niveau du travail à temps partiel avant 67 ans. En Suède comme en Norvège, des mesures de la sorte ont pour objectif de réduire le taux de chômage (40; 100; 74).

L'échec de certains programmes de retraite flexible en France et en Grande-Bretagne confirme la nécessité d'une collaboration accrue entre le gouvernement et l'entreprise privée. Des programmes de retraite graduelle tels que celui de Gillette France se sont avérés impossibles à mettre en oeuvre lorsqu'on a réduit à 60 ans l'âge de la retraite obligatoire. En Angleterre, le gouvernement a aussi tenté d'encourager les programmes de retraite partielle. Il a mis sur pied un <<projet de cessation d'emploi progressif>> visant à dédommager l'employeur pour les pertes de bénéfices, lorsque ce dernier embauchait un chômeur pour combler les heures manquantes d'un poste partiellement abandonné. Malheureusement, l'adoption de mesures dissuasives

au niveau de la retraite et l'imposition d'exigences trop sévères aux employeurs (à qui on interdisait, par exemple, de combiner deux emplois à temps partiel pour créer un poste à temps plein) ont contribué à tuer le programme (74; 39).

Chez nos voisins du Sud, les programmes de retraite flexible semblent avoir retenu davantage l'attention de l'entreprise privée que du gouvernement. Les États-Unis ont aussi mis sur pied un plus grand nombre de programmes de retraite flexible que le Canada et les chercheurs américains ont une longueur d'avance sur leurs homologues canadiens, qu'il s'agisse d'élaborer des prototypes de retraite flexible (88) ou d'amasser des données (30).

Une enquête effectuée par le Conference Board du Canada auprès de sociétés canadiennes a révélé que 19 p. 100 (N=375) des répondants permettaient à leurs employés d'avoir un emploi à temps partagé (ce qui peut équivaloir à une forme de retraite flexible chez les travailleurs plus âgés). Plus de 10 p. 100 de ces sociétés procédaient ainsi de manière informelle et ce sont les cadres et les employés d'entreprises privées non-syndiquées qui semblaient les plus aptes à profiter de cette initiative (78).

Le phénomène des emplois à temps partagé n'est pas encore très répandu chez nous. Cependant, l'idée n'en demeure pas moins très séduisante pour les travailleurs âgés (58) comme en fait foi le cas de deux employés des ressources humaines qui partagent un poste de cadre au Vancouver City Savings Credit Union (52). Paris (78) souligne aussi que 49 p. 100 des 375 entreprises interrogées offraient des horaires flexibles aux employés non-syndiqués, et 10 p. 100 seulement au personnel syndiqué. Environ le quart des sociétés accordait des avantages sociaux au prorata du travail effectué par les employés à temps partiel; un autre 26 p. 100 n'en offraient aucun (78). À

l'instar des cas d'emplois partagés, ce sont les cadres et les travailleurs non-syndiqués qui semblaient les plus susceptibles d'occuper des postes à temps partiel enrichis d'avantages sociaux.

En ce qui a trait aux programmes de retraite flexible, peu d'efforts semblent avoir été entrepris en ce sens jusqu'à ce jour et il importe donc de souligner le projet Work Well, à Victoria. Cette initiative de l'Association canadienne pour la santé mentale visait à démontrer aux employeurs de quelle façon leurs employés pouvaient en arriver, au fil des ans, à réduire leurs heures de travail. Examinant les premiers mois de 1988, il appert qu'aucune compagnie canadienne n'avait encore adopté de programme de retraite flexible à large échelle. Brasset (15) fait état des efforts menés par Mears, du Conseil canadien de développement social (CCDS) auprès d'organismes et d'individus, afin de provoquer une réflexion sérieuse sur l'ensemble des changements qui risquent de modifier la nature du travail dans notre société (15).

Le cas de l'Institut d'études pédagogiques de l'Ontario (IEPO) permet d'entrevoir ce qui pourrait arriver advenant que l'initiative du CCDS porte fruit. Dans le cadre de récentes négociations de travail, le conseil d'administration de l'IEPO a accepté d'emblée les nouvelles clauses sur la retraite flexible mises de l'avant par les membres de la faculté. De fait, l'employeur y voyait une solution à la pénurie de main-d'oeuvre prévue au cours des dix prochaines années et une façon de conserver une partie de ses effectifs après 65 ans. En outre, l'entente permettait au personnel de faire valoir son opposition au principe de la retraite obligatoire et de fonctionner à l'intérieur d'un cadre de travail assoupli. Le contrat contenait des clauses touchant la réduction des charges de travail, la retraite anticipée, la retraite dite normale et la prolongation de l'emploi après 65 ans (50).

Des horaires flexibles pour les travailleurs-soignants

Il importe que les travailleurs âgés intéressés par la retraite flexible puissent profiter d'horaires de travail polyvalents ou réduits. Les travailleurs d'âge moyen qui ont la responsabilité d'un parent âgé (78) doivent pouvoir bénéficier des mêmes avantages, si l'on compte les encourager à rester sur le marché du travail. À l'heure actuelle, il existe très peu de mesures en ce sens. Goldberg et Kremen (41) indiquent qu'en omettant de tenir compte des responsabilités familiales incombant aux travailleuses, les employeurs ont contribué à ce qu'ils appellent la <<féminisation de la pauvreté>>. Puisque la grande majorité des soignants sont des femmes (55), il est facile de faire le lien. Fait moins connu, d'après les résultats de l'Enquête sociale générale de Statistiques Canada, il semblerait qu'au niveau des travailleurs actifs, il y ait autant d'hommes que de femmes qui dispensent des soins à domicile à des personnes à charge (55).

De fait, environ 31 p. 100 de tous les soignants au pays sont sur le marché du travail (55). Vingt pour cent d'entre eux arrivent à combiner leurs responsabilités personnelles et professionnelles en modifiant leurs conditions de travail. Mais des données américaines et canadiennes révèlent qu'un autre 10 à

20 p. 100 des travailleurs-soignants quittent éventuellement leur emploi pour assumer cette tâche à temps plein (55; 27).

Pourquoi le cas des travailleurs-soignants n'a-t-il pas suscité plus d'attention à ce jour, puisqu'il touche une aussi large portion de la force ouvrière? Creedon (27) fait état, jusqu'à tout récemment, d'un manque de sensibilisation des employeurs face aux tâches qui incombent aux travailleurs responsables d'un parent âgé. L'absence de pressions de la part des employés eux-mêmes, les restrictions budgétaires et une certaine réticence, de la part des cadres, à modifier les horaires de travail et la structure des avantages sociaux, y sont tous pour quelque chose. Paris (78) croit qu'un autre facteur est entré en ligne de compte. Avant qu'un nombre accru de travailleurs n'aient opté pour la retraite anticipée ou que, par manque de chances d'avancement en milieu de travail, se soient mis en quête d'autres types d'activités, les employeurs n'avaient pas à s'intéresser au principe des horaires flexibles. Cette situation est en train de changer.

Les soignants adultes assurent toute une gamme de services, du transport au soins d'hygiène personnelle, en passant par le magasinage, les repas et l'entretien des parterres (55; 27). Si des tâches comme le magasinage n'exigent que quelques heures de travail par semaine, d'autres s'avèrent beaucoup plus

exigeantes. Les soins d'hygiène personnelle par exemple, peuvent monopoliser les énergies du soignant pendant de longues périodes de temps. Les cas diffèrent tellement de l'un à l'autre que les initiatives des entreprises et des gouvernments doivent s'avérer très flexibles, de manière à s'adapter aux besoins particuliers de chaque travailleur.

Cependant, l'ajout d'avantages sociaux en ce sens aura son prix. Une augmentation des congés liés à la garde de personnes âgées entraînera une réduction des jours de maladie et des périodes de vacances. Les employeurs savent bien qu'à défaut d'autre solution, les employés-soignants puisent à même leur réserve de jours de maladie et de congés annuels. D'autre part, leur haut taux d'absentéisme, leurs retards, leur usage exagéré du téléphone pour faire des appels personnels et leur baisse de productivité (87; 20) font tous état du stress résultant de leurs tâches de soignants. Selon une enquête du Conference Board du Canada, 80 p. 100 des employeurs affirment qu'ils ont réussi à réduire le taux d'absentéisme chez les employés-soignants en mettant sur pied un programme quelconque à leur intention (78).

Ces programmes d'appui permettent surtout aux employés-soignants d'avoir accès à des services d'information et de référence tels que des ateliers sur la gestion du stress, les programmes de soins à domicile ou d'aide à

l'entretien ménager et ainsi de suite (56; 78). À l'heure actuelle, seules quelques entreprises offrent des types d'aide plus substantielle. Paris (78) indique que 2 p. 100 des employeurs aident les travailleurs-soignants qui procurent des soins à domicile, et un autre 2 p. 100 appuient ceux qui s'occupent de parents âgés en foyer d'accueil.

Jusqu'à 55 p. 100 des employeurs interrogés par le Conference Board ont indiqué que leurs programmes d'avantages sociaux permettaient aux employés de prendre des congés exceptionnels. Chez plus de la moitié d'entre eux, celà se faisait de manière informelle, surtout quand les employés utilisaient leurs jours de maladie pour s'occuper de personnes à charge ou prenaient des congés spéciaux pour cause familiale. Contrairement au cas du travail à temps partagé, on semblait accorder peu d'importance à la position hiérarchique de l'employé au sein de l'entreprise.

La firme General Dynamics a innové en ce sens, puisque c'est la première entreprise à offrir un programme relativement sophistiqué d'avantages sociaux personnalisés (106). De telles mesures signifient habituellement qu'au-delà des provisions habituelles, les employés peuvent négocier un programme d'avantages sociaux mieux adapté à leur situation particulière.

Certaines entreprises permettent même divers modes de conversions salariales où l'employé choisit de réduire son salaire d'une somme équivalente aux frais encourus par l'employeur qui paye lui-même pour l'octroi de soins à une personne âgée à charge. À l'heure actuelle, plus de mille sociétés américaines proposent des programmes d'avantages sociaux flexibles du genre à leur personnel (55).

Aux États-Unis, certaines entreprises ont certes fait preuve d'initiative en ce sens. Remington a élaboré, avec ses employés, un système de partage des coûts pour un programme de répit. IBM offre un service téléphonique d'évaluation et de référence. Pepsico fournit à son personnel des renseignements sur les soins aux aîné-e-s et Hallmark a mis au point un projet qui combine les avantages des Programmes d'aide de l'employeur (PAE) de Pepsico et IBM (27; 55; 106).

À l'instar des programmes de retraite flexible, seule une minorité d'entreprises américaines offrent actuellement des Programmes d'aide de l'employeur dans le domaine des soins aux aîné-e-s, et très peu de sociétés canadiennes se sont aventurées dans l'un ou l'autre de ces programmes. Comme l'indique le sondage du Conference Board, elles reconnaîssent de plus en plus que pour conserver, voire même améliorer, le potentiel d'employés fort

utiles, il faudra leur proposer des programmes d'avantages sociaux plus flexibles. La direction de la banque Toronto Dominion fait la preuve de ce changement d'attitude puisqu'elle accorde maintenant jusqu'à trois jours de congés aux employés aux prises avec une urgence familiale (36).

La seconde carrière

Lieberman et Lieberman (59) ont mis au point une typologie dans le but de clarifier la notion de seconde carrière. Le terme fait habituellement référence à l'adoption d'une nouvelle carrière à la suite d'une retraite normale ou anticipée. Mais le phénomène de la seconde carrière peut avoir bien d'autres causes. Il peut survenir une fois la famille élevée, ou encore résulter d'une réorientation à la mi-carrière, de l'accès à un nouveau poste, voire même de l'amalgame de deux carrières (59). Les données disponibles permettent de conclure que ce sont les entrepreneurs de classe moyenne et les professionnels qui risquent de profiter le plus de ce que Tournier qualifie de <<carrière libre>> (72).

Bird souligne que les personnes qui désirent une <<carrière libre>> ont de nombreuses exigences au niveau du poste. Beaucoup aimeraient transposer les meilleurs aspects de leur carrière actuelle dans une seconde carrière, qui

s'avérerait ainsi plus satisfaisante au niveau personnel (6a). Aux États-Unis, l'American Association of Retired Persons (AARP) administre une banque de données nationale qui a pour but d'aider les individus à identifier une seconde carrière (87).

Au Canada comme aux États-Unis, les gouvernements provinciaux ou d'état élaborent des programmes de recyclage pour aider les aîné-e-s à développer des compétences susceptibles de les aider dans le choix d'une seconde carrière (75; 25). Ces programmes semblent cependant fondés sur le fait que les compétences actuelles des intéressés sont peu en demande. Pourtant, le concept même d'une seconde carrière semble avoir plus à voir avec la satisfaction professionnelle qu'avec l'inutilié de certaines habiletés.

Le programme pour aîné-e-s Older American de la compagnie d'assurances Travelers qui préconise la réembauche de <<dé-retraités>>, habituellement à temps partiel et sur une base contractuelle (53), est désormais célèbre. Mais la Travelers n'est pas la seule a avoir agi en ce sens, puisque la Grumman Aerospace Company et une poignée d'entreprises américaines maintiennent aussi des programmes d'embauche qui permettent à leurs retraités de reprendre le travail. Ces derniers sont appelés à remplir des tâches facilement associées à une seconde carrière ou à la retraite flexible.

Ces cas constituent cependant l'exception et non la règle. Match (62) précise que les cadres moyens semblent avoir peu de chances d'accéder à une seconde carrière, à moins que l'ancien employeur, comme c'est le cas à la Travelers, désire vraiment réembaucher un de ses employés retraités. Au Canada, deux groupes se distinguent à cet égard. <<Seniors for Business>> et Consultation au service des entreprises (C.A.S.E.) sont formés d'entrepreneurs et de professionnels retraités qui oeuvrent à titre d'experts-conseils auprès des petites entreprises.

Le phénomène de la <<seconde carrière, carrière libre>> est relativement rare. Il semble plutôt que bien des gens vivent leur seconde carrière au sein d'entreprises comme McDonald, qui font face à des pénuries de main-d'oeuvre.

Il se pourrait bien que les Nord-américains n'aient pas encore exploité toutes les façons de combler l'écart entre entre l'idéal de la <<carrière libre>> pour les <<dé-retraités>>, (accessible à un petit nombre d'individus) et les divers programmes de recyclage mis en place à l'intention d'aîné-e-s obligés de travailler pour boucler leur budget. Sodei (96) cite le cas de coopératives d'aîné-e-s, souvent appelées <<Centres de talents argentés>> au Japon, où des travailleurs de 60 ans et plus tentent d'atteindre un certain équilibre entre la

rentabilité et le degré de satisfaction personnelle inhérents à un emploi. Quoiqu'il ne désirent pas de poste à temps plein, ils cherchent une position qui fera appel le plus possible à leurs compétences tout en leur assurant un salaire raisonnable, qui n'est pas en-deça du salaire habituel fixé pour ce genre de travail (96).

Chez nous, on pourrait croire que des endroits de la sorte existent, sous une forme ou une autre, dans divers centres d'emploi pour personnes âgées, puisque ces derniers tentent de jumeler des travailleurs âgés à des postes appropriés. Pourtant, même si les États-Unis offrent, par rapport au Canada, un plus grand choix de programmes axés sur la retraite flexible, les horaires flexibles pour les travailleurs-soignants et la seconde carrière, l'Amérique du Nord en entier tire encore de la patte à cet égard.

La dernière section du rapport porte sur l'ensemble des initiatives et des programmes gouvernementaux entrepris en ce sens. Que font les administrations fédérale et provinciales, à l'heure actuelle, pour répondre aux besoins grandissants d'une main-d'oeuvre canadienne vieillissante?

INITIATIVES GOUVERNEMENTALES JUSQU'À CE JOUR

Le gouvernement fédéral

Au palier fédéral, le gouvernement a mis en oeuvre deux types de politiques d'intervention à l'intention des travailleurs âgés. La Loi canadienne sur les droits de la personne, administrée par la Commission des droits de la personne, juge illégale toute pratique discriminatoire fondée sur l'âge (Commission des droits de la personne, 1986). La Charte des droits et libertés interdit aussi la discrimination quant à l'âge, tout en permettant du même coup aux entreprises et aux gouvernements provinciaux de profiter de certaines exemptions, en faisant appel à la clause de limite raisonnable. Ainsi donc, si ces initiatives contribuent, dans une certaine mesure, à réduire les instances de discrimination quant à l'âge, elles n'arrivent cependant pas à régler efficacement le cas des travailleurs âgés ou à promouvoir une meilleure gestion de la force ouvrière vieillissante.

Depuis 1986, le gouvernement fédéral a mis sur pied un Programme d'adaptation des travailleurs âgés (PATA) qui offre aux chômeurs âgés une aide personnalisée, par région et par secteur d'activités. Ce dernier fait suite au Programme d'adaptation des travailleurs (PAT) initié par le gouvernement

libéral au début des années 80. Le PAT permettait aux chômeurs d'au moins 54 ans de bénéficier de prestations semblables à celles de l'assurance-chômage jusqu'à ce qu'ils deviennent admissibles à la Pension de la sécurité de la vieillesse, à 65 ans (17). Les bénéficiaires devaient avoir travaillé pendant un certain nombre d'années dans un domaine particulier (textile, vêtement, chaussures, tannerie) ou dans une industrie régionale identifiée par le programme, pour pouvoir en profiter.

Lorsque le gouvernement fédéral a décidé de remplacer le PAT par le PATA, il a demandé aux provinces d'assumer une partie des coûts, sans grand succès toutefois. Afin d'encourager leur participation, le gouvernement a alors annoncé qu'il n'y aurait aucune nouvelle désignation au niveau des subventions. Cette approche n'a cependant pas suffi pour intéresser les provinces. Elle a plutôt contribué à marginaliser davantage les chômeurs âgés qui ne bénéficiaient d'aucun appui financier. En octobre 1988, tout juste avant la dernière élection fédérale, le gouvernement a annoncé qu'il allait augmenter jusqu'à 70 p. 100 sa participation financière (81).

Le PATA comporte deux grands désavantages (sans compter la réticence des provinces face au partage des coûts). De fait, en 1988-89, l'allocation de 125 millions de dollars offerte par l'administration fédérale n'était pas liée à un

système de désignation par site, et ne ciblait aucune industrie ou région particulière, comme c'était le cas avec le PAT. Pour qu'un site et ses travailleurs bénéficient de l'aide du PATA, il faut qu'ils résident dans l'une des provinces participantes et qu'ils se battent avec d'autres requérants pour obtenir leur petite part du gâteau, selon le bon vouloir des décideurs fédéraux.

Nul doute que le PATA s'avère une source importante de revenus pour les chômeurs âgés, surtout lorsque le pays est à mettre en oeuvre sa politique de libre échange (Poirier, 1988). Mais ce n'est pas suffisant. La création d'un programme de subventions hautement restrictif et fort critiqué par les provinces risque aussi d'avoir des effets négatifs sur le mieux-être des travailleurs âgés soumis à des périodes prolongées de chômage.

De fait, même si on augmentait la somme des prestations versées aux chômeurs âgés à long terme ayant épuisé leurs bénéfices d'assurance chômage, le programme serait toujours inadéquat. Il ne faut pas oublier que les chômeurs sont partie intégrante de la main-d'oeuvre canadienne et qu'ils désirent travailler. Comme le souligne Carette (9), il y a lieu d'exiger la mise en place de programmes de recyclage pour aider les chômeurs à réintégrer le marché du travail.

Selon Trueman (104), des stratégies de recyclage comme le Programme de planification de l'emploi du gouvernement fédéral n'ont jamais porté grande attention aux besoins particuliers des travailleurs âgés. Elle précise aussi que nombre d'employeurs du secteur privé initient maintenant des programmes de formation et de recyclage à leur intention, mais que ces derniers s'avèrent habituellement <<aussi invisibles que communs>>. Trueman (104) fait aussi part des commentaires d'un fonctionnaire fédéral à l'effet que la pénurie de main-d'oeuvre n'affecte habituellement que des secteurs hautement spécialisés, au sein desquels les travailleurs âgés ont du mal à se recycler. Ce qui revient à dire qu'un travailleur âgé recyclé risque de <<voler>> un poste qui pourrait être comblé par quelqu'un d'autre. Il importe aussi de faire état du Programme d'aide à l'innovation pour les travailleurs âgés mis sur pied à Hamilton, en Ontario. Ce projet de stimulation de l'emploi, initié par le gouvernement fédéral et administré localement, a pour objectif de subventionner les salaires et d'encourager les travailleurs âgés à se recycler afin de réintégrer le marché du travail. Il a été conçu vers la fin de 1985 dans le cadre du projet Innovations de la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada (CEIC) et mis en application en 1986.

Environ un an après ses débuts, la firme Precedent Planning Consultants Limited a procédé à une première évaluation du projet Innovations (62).

Au niveau des objectifs, les évaluateurs ont découvert que l'octroi de subventions salariales flexibles aux employeurs du secteur privé permettait aux chômeurs âgés de réintégrer efficacement le marché du travail. De fait, 58 p. 100 des participants ont ainsi pu trouver un nouvel emploi au cours de l'année et ainsi profiter, du même coup, de cours de recyclage inaccessibles auparavant. C'est surtout parce que les subventions les aidaient à assumer les coûts relatifs aux programmes de recyclage que les employeurs ont encouragé le projet. Par la suite, certains employeurs ont même procédé, sans subvention aucune, à l'embauche d'autres travailleurs âgés. Une fois réembauchés, les travailleurs recyclés ont repris confiance en leurs talents et se sont dits prêts à relever de nouveaux défis dans l'exercice de leurs fonctions (62).

Le succès du projet de Hamilton est digne de mention. En effet, il semble avoir contribué à diminuer la résistance des employeurs face à l'embauche de travailleurs âgés, sentiment lié au coût élevé des programmes de recyclage et aux préjugés négatifs qu'ils entretenaient quant aux compétences et à la motivation des travailleurs âgés recyclés. Au Michigan, un autre programme du genre (12) a remporté un énorme succès, parce qu'il a réussi, lui aussi, à faire exploser certains mythes relatifs aux travailleurs âgés.

Le cas des chômeurs âgés semble attirer de plus en plus l'attention. À preuve, le budget fédéral de 1990, qui allouait des fonds additionnels aux programmes de formation et de recyclage des travailleurs âgés de la CEIC.

Il s'agit là de nouvelles encourageantes. Mais il ne faut pas perdre de vue qu'à l'heure actuelle, il existe encore très peu de lois et de programmes fédéraux ayant trait aux travailleurs âgés. Le Canada a un besoin urgent de politiques à long terme efficaces pour planifier l'avenir des travailleurs âgés au sein d'une force ouvrière vieillissante.

Initiatives provinciales

Colombie-Britannique

En mars 1990, le gouvernement de la Colombie-Britannique a fait part de son intention de participer au Programme d'adaptation des travailleurs âgés (PATA) mis de l'avant par son homologue fédéral. La province se dit de plus en plus préoccupée par le phénomène du vieillissement de la main-d'oeuvre ouvrière et tente actuellement d'élaborer des politiques à cet égard.
(S. McClure, conversation personnelle, le 4 avril 1990).

Alberta

Jusqu'à maintenant, l'Alberta a surtout orienté ses programmes d'aide à l'emploi vers des groupes défavorisés. Dans le cadre de son Special Placement Work Experience Program (SPWEP) la province offre des subventions salariales aux employeurs de la région d'Edmonton, pour les encourager à embaucher diverses catégories de travailleurs défavorisés, dont le groupe des 45 ans et plus. D'autre part, l'Alberta Career Development Office souligne que tous ses programmes visent le plein emploi (82).

Les programmes albertains semblent très limités. Le SPWEP se préoccupe des travailleurs âgés, mais au seul titre d'une catégorie de travailleurs défavorisés parmi tant d'autres. Tous les programmes albertains visent la création d'emplois à temps plein et toute la question des horaires de travail flexibles ne semble pas susciter un grand intérêt.

Saskatchewan

Tout comme le Québec et le Nouveau-Brunswick, c'est par le biais du Programme d'adaptation des travailleurs âgés (PATA) du gouvernement fédéral que la Saskatchewan compte faire face aux besoins de ses travailleurs

âgés. La province s'apprête d'ailleurs à négocier une entente en ce cens avec son homologue fédéral (101). D'autre part, la Saskatchewan n'a jamais initié de projet ou d'entente avec l'entreprise privée au niveau des horaires de travail flexibles et d'autres types d'avantages, et semble donc mal placée pour faire face aux pénuries de main-d'oeuvre résultant du vieillissement de la force ouvrière.

Manitoba

Le cas des travailleurs âgés ne semble pas préoccuper outre mesure le gouvernement manitobain, même si la province a déjà mis de l'avant diverses initiatives intéressantes. Elle a tout d'abord aboli la retraite obligatoire. Puis, elle a mis sur pied des programmes de travail partagé (26) pour répondre aux pressions des Manitobaines, qui demandaient à ce qu'on réduise les horaires de travail. Ces initiatives démontrent qu'il faudra faire preuve d'une grande flexibilité et d'une sensibilisation accrue aux droits individuels afin de répondre adéquatement aux besoins d'une force ouvrière vieillissante.

Ontario

Le rapport du Comité de travail sur la retraite obligatoire de l'Ontario (1987) soulignait qu'il fallait faire preuve d'une plus grande souplesse dans nos attitudes face à la retraite, mais n'allait cependant pas jusqu'à recommander l'abolition de la retraite obligatoire en soi. L'Ontario offre un programme de formation qui permet aux travailleurs âgés d'acquérir de nouvelles connaissances lorsque leurs propres compétences deviennent désuètes. Ce dernier s'inspire de recherches effectuées au début des années 80 afin d'établir ce qu'il advenait de travailleurs mis à pied à la suite de fermetures d'usines (66).

Il est encore trop tôt pour juger de l'efficacité de ce programme. Idéalement, il faudrait mettre sur pied des cours de recyclage qui tiendraient compte des divers domaines où des pénuries de main-d'oeuvre sont prévues. La simple substitution d'une habileté pour une autre constitue une solution à court terme dont l'utilité ne se fera sentir qu'à court terme, elle aussi. Jusqu'à maintenant, l'Ontario n'a pas accordé beaucoup d'attention au dossier des horaires de travail flexibles.

Québec

Tel qu'indiqué précédemment, c'est surtout par le biais du Programme d'adaptation des travailleurs âgés (PATA) que le Québec a démontré, depuis 1988, son intérêt envers la cause des travailleurs âgés. Si le Québec ne possède aucun programme provincial structuré en ce sens, il a cependant pris les devants en votant de nouvelles lois ayant pour but de protéger les droits des travailleurs âgés. En 1983, la Charte provinciale des droits et libertés a aboli la retraite obligatoire et la Commission des droits de la personnne du Québec a eu maintes fois l'occasion de mettre à l'épreuve les articles pertinents de la Charte (H. Tessier, conversation personnelle, 7 mars 1991). D'autre part, le gouvernement québécois a donné comme mandat à la Commission Pelletier d'établir les grandes lignes d'une nouvelle politique provinciale sur la vieillesse. La Commission a mis sur pied, à son tour, un comité spécial chargé d'étudier le cas des travailleurs âgés et le dossier de la sécurité du revenu (H. David, conversation personnelle, 4 mars 1991).

Nouveau-Brunswick

À l'instar de plusieurs autres provinces canadiennes, le Nouveau-Brunswick aborde de deux façons le cas des travailleurs âgés. Tout d'abord, la

province souscrit elle aussi au Programme d'adaptation des travailleurs âgés (PATA) du gouvernement fédéral (Maclean, conversation personnelle, 1989). Depuis 1967 (71), le Code provincial des droits de la personne du Nouveau-Brunswick interdit la discrimation fondée sur l'âge, une provision qui s'applique à toute personne de 19 ans et plus. Cette clause a été maintes fois contestée devant la Commission des droits de la personne et dans le cadre de commissions d'enquête. La section 3(5) par exemple, permet à un employeur d'échapper à la loi s'il peut faire la preuve que l'âge constitue un critère essentiel au bon rendement d'un employé dans le cadre d'un emploi particulier. La section 3(6) permet une autre exemption si l'entreprise fait la preuve qu'elle offre à ses employés un plan de retraite adéquat (71; 109). Nonobstant ces deux clauses échappatoires dans le Code provincial des droits de la personne, les provisions quant à l'âge ont prévalu dans tous les cas analysés dans l'élaboration du présent document.

Nouvelle-Écosse

En Nouvelle-Écosse, les initiatives provinciales à l'intention des travailleurs âgés gravitent surtout autour du Programme d'adaptation des travailleurs âgés (PATA) du gouvernement fédéral. En décembre 1988, après l'audition d'une cause en appel (A. Snider contre Camp Hill Hospital), la Cour

suprême de la Nouvelle-Écosse jugeait nulle et non avenue une provision de la Loi provinciale sur les droits de la personne qui retirait toute protection aux personnes de plus de 65 ans. Cependant, à la suite de la récente décision de la Cour suprême du Canada sur la retraite obligatoire, la Commission provinciale des droits de la personne est revenue sur sa position et n'accorde maintenant de protection qu'aux personnes de moins de 65 ans. La législature provinciale tient présentement des audiences sur la réforme de la Loi sur les droits de la personne (F. Comeau-Godin, conversation personnelle, le 8 mars 1991).

Île-du-Prince-Édouard

Dans l'Île-du-Prince-Édouard, les fonctionnaires provinciaux ne sont soumis à aucun règlement quant à l'âge de la retraite obligatoire; l'âge minimum de la retraite a été fixé à 60 ans. Si le concept du travail à temps partagé ne fait l'objet d'aucun programme structuré pour l'instant, il n'en demeure pas moins populaire en pratique, surtout chez les secrétaires. Depuis cinq ans, on note aussi une augmentation des emplois à temps partiel agrémentés d'avantages sociaux au prorata. La province a aussi mis sur pied un programme de congés estivals particulièrement intéressant pour les travailleurs-soignants responsables d'aîné-e-s et les travailleurs âgés qui tentent de faire la transition entre un travail à temps plein et un poste à temps partiel.

En gros, l'Île-du-Prince-Édouard a fait preuve d'une certaine initiative. Elle a adopté des mesures relativement flexibles afin de mieux répondre aux besoins des travailleurs âgés, du moins au sein de sa fonction publique.

Terre-Neuve

À l'heure actuelle, le gouvernement provincial est en voie d'identifier divers sites admissibles à l'aide du Programme d'adaptation des travailleurs âgés (PATA). Il réagit ainsi aux besoins urgents des mineurs de phosphore, des pêcheurs et des employés de poissonneries qui se retrouvent sans emploi à la suite de réductions drastiques des quotas sur le poisson. À l'instar des autres provinces, Terre-Neuve participe à la Stratégie fédérale de mise en valeur de la main-d'oeuvre, initiative qui permet aux provinces d'échanger et de faire valoir leurs besoins particuliers en matière de main-d'oeuvre auprès du gouvernement central (C. Johnson, conversation personnelle, le 20 mars 1990).

CONCLUSIONS

Ce document fait état du degré de sensibilisation des Canadiens face à la menace grandissante d'une pénurie de main-d'oeuvre spécialisée et des initiatives proposées pour relever adéquatement ce défi. Cette pénurie

surviendra au moment même où la société sera de plus en plus confrontée au phénomène du chômage chez les travailleurs âgés. Tenant compte de cette situation, les gouvernements et les employeurs devront trouver des façons efficaces de recycler leurs employés les plus compétents, au fur et à mesure qu'ils vieillissent. Ils devront aussi apprendre à reconnaître et à utiliser à meilleur escient le potentiel des chômeurs âgés.

Cette pénurie de main-d'oeuvre résulte d'une réduction du taux de natalité et d'une hausse du nombre de travailleurs qui optent pour la retraite anticipée. Le phénomène de la dénatalité prévaut depuis le début du siècle même si l'explosion démographique des <<baby boomers>> a réussi à l'entrecouper, l'espace d'une génération. Ces <<baby boomers>> franchissent maintenant le seuil de la quarantaine, voire de la cinquantaine. Les entreprises intéressées à engager des travailleurs âgés devront toutefois de plus en plus tenir compte des ambitions professionnelles des <<baby boomers>> s'ils ne veulent pas nuire à la carrière de ces derniers.

Toute gestion efficace de la main-d'oeuvre doit nécessairement tenir compte de l'offre et de la demande, de même que d'autres variables directement liées à l'organisation du travail. À quelques exceptions près, la plupart des gouvernements et des entreprises n'ont pas encore analysé en détail

le phénomène des pénuries de main-d'oeuvre ou porté beaucoup d'attention au potentiel des travailleurs âgés.

Si les résultats de certaines recherches font état d'une perte quelconque de la mémoire chez les travailleurs âgés, l'âge auquel elle se manifeste et son degré de sévérité varient énormément d'un individu à l'autre. D'autre part, il existe de nombreuses façons de contrer les effets de ce processus biologique en milieu de travail. Compte tenu des préjugés négatifs des employeurs face à la productivité des travailleurs âgés, il n'a pas encore été possible d'établir leur potentiel réel. Il y aurait donc lieu d'entreprendre des recherches plus poussées en ce sens.

Le phénomène du chômage chez les travailleurs âgés n'est pas nouveau. Pourtant, ni les gouvernements ni les employeurs n'ont réussi, jusqu'à maintenant, à élaborer des stratégies efficaces pour régler ce problème persistant. Plus souvent qu'autrement, les habiletés des travailleurs âgés sont en partie désuètes; cela va de pair avec les postes qu'ils occupent au sein d'industries en déclin. L'octroi de subventions salariales au compte-gouttes et la mise en place de programmes de recyclage n'ont pas encore fourni de réponse aux grandes questions qui affectent les travailleurs âgés : le chômage à long terme et les possibilités d'emploi au sein d'une force ouvrière vieillissante.

La menace imminente d'une pénurie de main-d'oeuvre spécialisée doit être au coeur des préoccupations actuelles. Les employeurs commencent tout juste à réagir en ce sens. En permettant à leur personnel de profiter d'horaires de travail plus flexibles, ils répondent à la préoccupation première des travailleurs âgés. En effet, ces derniers veulent avoir accès à des périodes de travail réduites, qu'il s'agisse d'emplois à temps partiel ou de périodes prolongées de vacances. Même si les intérêts de la direction et des employés peuvent sembler divergeants, la mise en place de mesures telles que des horaires de travail flexibles peut s'avérer profitable pour chaque partie en cause. D'un côté par exemple, un employeur du secteur de l'industrie alimentaire peut chercher à combler une pénurie de main-d'oeuvre. De l'autre, des aîné-e-s intéressés à travailler peuvent aisément répondre à la demande et même développer les compétences nécessaires pour effectuer des tâches plus spécialisées, si le besoin se fait sentir. Cependant, de telles situations ne sauraient voir le jour avant que les décideurs, les employeurs et les regroupements de travailleurs décident d'unir leurs efforts pour initier des programmes de formation et de création d'emploi plus innovateurs et dynamiques.

Ni les employeurs ni les décideurs politiques n'ont fait preuve d'esprit d'initiative à ce niveau jusqu'à maintenant. Telle une goutte d'eau dans

l'océan, le Programme d'adaptation des travailleurs âgés (PATA) ne saurait arriver, à lui seul, à améliorer les perspectives d'avenir des chômeurs âgés. À l'heure actuelle, il met plutôt en évidence le manque flagrant de planification dans le domaine de la main-d'oeuvre et ce, au moment même où le Canada vient de conclure une entente sur le libre échange avec les États-Unis.

Une telle entente risque d'entraîner certains bouleversements. Il importe d'analyser la situation et de prendre les mesures qui s'imposent pour en contrer les effets, tenant compte des tendances démographiques et de leurs répercussions sur les travailleurs âgés. Cette analyse constituerait une première étape et entraînerait l'adoption d'autres stratégies axées sur une plus grande flexibilité. Des mesures de la sorte permettraient aux Canadiens de gérer leur main-d'oeuvre vieillissante avec efficacité dans les années 90 et au XXI^{e} siècle.

Les résultats des recherches entreprises en font clairement la preuve. Les gouvernements, les entreprises et les regroupements de travailleurs devront travailler main dans la main s'ils entendent faire échec au chômage chez les travailleurs âgés et en arriver à régler efficacement les problèmes liés à une force ouvrière vieillissante. Cette réalité semble encore plus frappante lorsque l'on considère ces deux situations comme faisant partie d'un tout. Une telle approche va de pair avec la tendance actuelle à considérer la vie active d'un

individu comme un long cheminement de carrière plutôt qu'une série d'épisodes plus ou moins reliés survenant à diverses époques de la vie.

Au fur et à mesure qu'ils évoluent dans leur carrière ou dans leur vie familiale, les travailleurs des deux sexes doivent avoir accès à des emplois à temps partiel et à des congés spéciaux. Des horaires de travail flexibles s'avéreront particulièrement utiles quand leur famille sera encore jeune, quand ils auront à prendre soin d'un parent âgé ou, rendus à la soixantaine, quand ils chercheront à multiplier leurs moments de loisirs tout en continuant à travailler.

L'avènement d'emplois flexibles entraînera automatiquement la création de nouveaux postes pour les chômeurs et les travailleurs âgés. Pour y parvenir de la façon la plus efficace possible, il faudrait que le gouvernement fédéral, l'entreprise privée et l'ensemble des travailleurs identifient, dans un premier temps, les types d'entreprises en perte de vitesse à l'heure actuelle. Il leur faudrait ensuite déterminer où les employés mis à pied seraient le plus susceptibles de se retrouver. De telles informations seraient utiles dans la planification de la gestion d'une main-d'oeuvre vieillissante.

Pour en arriver à bien gérer cette force ouvrière vieillissante, il importe d'identifier les genres d'entreprises les plus susceptibles de souffrir des pénuries de main-d'oeuvre prévues d'ici vingt à quarante ans. Il faudra notamment tenir compte des éléments suivants:

a) Des postes de débutants où l'on manque de candidats, suivant la crise de dénatalité subséquente à l'explosion démographique des <<baby boomers>>. Ces emplois se retrouvent surtout dans les industries de services; ils exigent peu de formation, sont souvent offerts à temps partiel et étaient surtout comblés, jusqu'à maintenant, par des jeunes. Au cours des dernières années, ce genre d'emploi a souvent permis aux femmes de réintégrer le marché du travail après être restées à la maison pour élever leur famille. Comme on l'a souligné, ces emplois ne peuvent être considérés comme emplois de seconde carrière, mais ils peuvent être comblés par des travailleurs et travailleuses âgés excédentaires.

b) Des emplois spécialisés dans des secteurs en pleine expansion où la retraite anticipée a considérablement réduit la main-d'oeuvre. Il s'agit souvent d'usines d'équipement de bureau, d'entreprises de communications et de compagnies de services financiers. Si les employeurs veulent encourager les employés dont ils ont besoin à rester

à leur service jusqu'à la soixantaine et même au-delà, ils devront leur offrir des heures de travail et des avantages sociaux beaucoup plus flexibles.

c) La tâche de prévoir les pénuries de main-d'oeuvre est compliquée davantage par le fait qu'on ignore dans quelle mesure cette pénurie sera atténuée par l'entrée ou le retour des femmes sur le marché du travail, par des politiques nationales comme le Libre échange et par des éléments internationaux comme la Guerre du Golfe.

Après avoir évalué l'offre et la demande en termes de ressources humaines, nous devrions être mieux en mesure d'identifier les cadres de travail parallèles qui semblent le mieux adaptés aux besoins d'employés qui désirent ou qui doivent travailler. Les Canadiens auraient grand avantage à étudier plus en détail les initiatives adoptées en ce sens (même si elles demeurent rares) par diverses entreprises de chez nous. De fait, certaines encouragent déjà leurs travailleurs âgés à adapter leurs horaires de travail et leurs programmes d'avantages sociaux à leurs propres besoins, qu'il s'agisse de travailleurs-soignants ou encore de personnes qui désirent tout simplement réduire leur taux d'activité.

La mise en place de programmes d'emplois partagés, de postes à temps partiel, de congés spéciaux, de vacances prolongées et autres mesures semblables n'exige pas de gros déboursés de la part des employeurs. De fait, les employés semblent souvent plus intéressés à accéder à un emploi flexible qu'à réclamer des avantages sociaux et accepteront volontiers de subir une baisse de salaire afin d'aider l'employeur à compenser pour les pertes encourues. Même les frais liés à l'administration des horaires de travail flexibles ne devraient pas être trop onéreux pour les employeurs. La modélisation informatique en planification d'entreprise et l'informatisation des dossiers d'employés devraient permettre de réorganiser sans problème majeur les horaires de travail.

Au cours des prochaines décennies, les Canadiens et Canadiennes auront à relever de formidables défis au niveau du marché du travail. Mais les problèmes liés aux pénuries de main-d'oeuvre et au cas des chômeurs âgés sont loin d'être insurmontables. Ce qui importe surtout, c'est que tous les intéressés fassent preuve de bonne volonté et d'une grande flexibilité, afin d'identifier des solutions valables pour l'entreprise comme pour les travailleurs. Les Canadiens pourront ainsi aborder le prochain millénaire en laissant loin derrière des structures de travail désuètes, qui n'ont certes plus leur raison d'être dans notre société.

ANNOTATIONS

1. Voir Donovan, 1984; Hauser, 1987; Harrick et Sultan, 1982.

2. Voir aussi: Bureau international du travail. (1984). *Travailleurs âgés et retraites*. Genève: BIT.

3. Deux psychologues canadiens de l'Université de Victoria, Roger A. Dixon et David F. Hultsch, ont entrepris une recherche empirique exhaustive dans le but d'identifier les compétences jugées nécessaires pour fournir des services de haute qualité dans l'industrie pharmaceutique. Ils cherchent surtout à déterminer si les pharmaciens âgés ont les habiletés voulues pour accomplir avec succès, et en toute sécurité, l'ensemble des tâches liées à leur métier.

GLOSSAIRE

Employés
Le terme <<employé>> se rapporte aux individus qui :

a) effectuent un travail en échange d'un salaire ou d'un avantage quelconque;
b) possèdent un emploi mais ne travaillent pas pour diverses raisons, soit pour cause de maladie, d'incapacité, de conflits syndicaux, ou parce qu'elles doivent assumer des responsabilités familiales, personnelles ou autres.

Taux de natalité
Le nombre moyen de naissances pour chaque femme en âge de procréer au sein d'une population donnée.

Force ouvrière
La force ouvrière se compose de tout membre de la population civile de 15 ans et plus ne vivant pas en institution et qui était travailleur ou chômeur pendant une période de référence donnée.

Taux de représentativité au sein de la force ouvrière
Le taux de représentativité fait référence au ratio de la force ouvrière par rapport à un segment particulier de la population civile de 15 ans et plus ne vivant pas en institution, au cours d'une période de référence donnée.

Âge médian
C'est l'âge mitoyen à l'intérieur d'un groupe démographique donné : 50 pour cent de la population est plus âgée et 50 pour cent est plus jeune que l'âge médian établi.

En-dehors de la force ouvrière
Tout membre de la population civile de 15 ans et plus ne vivant pas en institution qui, pendant une période de référence donnée, n'était ni un travailleur ni un chômeur.

Travailleur âgé
Dans le cadre de ce document, l'expression <<travailleur âgé>> se rapporte aux travailleurs de 45 ans et plus.

Retraite
Dans le cadre de ce document, le terme <<retraite>> se rapporte au retrait d'un travailleur âgé de la force ouvrière.

Chômeur
Sont considérés commes chômeurs les individus qui, au cours d'une période de référence donnée :

a) se retrouvent sans emploi, cherchent activement du travail depuis quatre semaines et se disent prêts à travailler;
b) n'ont pas activement cherché de travail au cours des quatre dernières semaines, ont été mis à pied et s'attendent à un retour éventuel au travail, et se disent prêts à travailler;
c) sont supposés commencer un nouveau travail dans quatre semaines ou moins et se disent prêts à travailler.

RÉFÉRENCES

1. A question of discrimination. (janvier-février 1989). Discovery. p.39.

2. Age discrimination not readily apparent in Europe. (automne-hiver 1986). Ageing International. p.3.

3. Akyeampong, E. (1987). Les travailleurs âgés sur le marché du travail canadien. La population active, 43, 85-120. Ottawa : Statistique Canada.

4. Berglind, H. (1985). Older workers and the labor market in Sweden, rapport présenté dans le cadre du XIIIe Congrès international de gérontologie, juillet, New York, N.Y.

5. Bird, C. (1987). The shape of work to come. Modern Maturity. juin-juillet, 33-45.

6. Bird, C. (1988a). The freedom road : Want time for yourself? Part-time work may be the path to take. Modern Maturity, juin-juillet, 39-43.

7. Bird, C. (1988b). The jobs you dream about : Money? Prestige? Security? Adventure? Here's what 4,000 readers say they want in a second career. Modern Maturity, février-mars, 31-37.

8. Bird, C. & Fisher, T. (1986). Thirty years later : Attitudes toward the employment of older workers. Journal of Applied Psychology, 71, 515-517.

9. Birren, J.E., & Schaie, K.W. (1983). Handbook of the Psychology of Aging. New York : Van Nostrand Reinhold.

10. Document de la Commission d'enquête #7.1 (1980). Plainte de Ch. Little contre John Shipbuilding and Drydock Co. Ltd. Saint John, N.-B.: Commission des droits de la personne du Nouveau-Brunswick.

11. Document de la Commission d'enquête #11.0 (1984). Plainte de G.C. Kuun contre l'Université du Nouveau-Brunswick. Saint John, N.-B. : Commission des droits de la personne du Nouveau-Brunswick.

12. Document de la Commission d'enquête #12.0 (1984). Plainte de A. Buggie contre la Ville de Moncton, Saint John, N.-B. : Commission des droits de la personne du Nouveau-Brunswick.

13. Bornstein, J. (1986). Retraining the older worker : Michigan's experience with senior employment services. Journal of Career Development, 13, 14-22.

14. Bove, R.(1987). Retraining the older worker. Training and Development Journal, mars, 77-78.

15. Brasset, J. (1988). A review of "The future of work : Starting a national discussion" par J. Mears, tiré du document Social Development Overview publié par le Conseil canadien de développement social. GABC Newsletter, hiver, p.10.

16. Brennan, M., Taft, P. & Schupack, M. (1967). Union-employer contracts and the older worker. The Economics of Aging. New York : W.W. Norton Co.

17. Conseil consultatif canadien de l'emploi et de l'immigration (1985). Les travailleurs âgés : crise imminente sur le marché du travail. Ottawa : Ministre des Approvisionnements et Services.

18. Commission canadienne des droits de la personne (1986). Âge. Ottawa : Ministre des Approvisionnements et Services.

19. Carette, J. (1986). Troisième âge : Âge d'or sous le signe de la pauvreté. Revue internationale d'action communautaire, 16, 199-204.

20. Caregiving's toll: employees run late. (octobre 1989). AARP Bulletin. p.13.

21. Carlson, E. (1985). Longer work life? A look at the future of retirement, Modern Maturity, juin-juillet, 22-28.

22. Charness, N. & Bosman E.A. (1990). Human Factors and Design for Older Adults. In J.E. Birren & K.W. Schaie (Éd.) Handbook of the Psychology of Aging (3e édition) San Diego : Academic Press, Inc.

23. Ciffin, S. & Martin, J. (1977). Retirement in Canada: Volume 1. When and Why People Retire. Ottawa: Santé et Bien-être social Canada.

24. Clark, R. (1988). The future of work and retirement. Research on Aging, 10, 169-193.

25. Coombs-Ficke, S. & Lordeman, A. (1984). State units launch employment initiatives. Aging,février-mars, 18-22.

26. Cooper, L. (1989). Lettre sur les programmes du gouvernement du Manitoba à l'intention des travailleurs âgés. Winnipeg : Gouvernement du Manitoba, avril.

27. Creedon, M. (1988). The corporate response to the working caregiver. Aging, No.358, 16-20.

28. Curley, B. (1989). Lettre sur les programmes du gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard à l'intention des travailleurs âgés. Charlottetown : Gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard, avril.

29. Deaton, R. (1983). Unemployment : Canada's malignant social pathology.

30. Dennis, H. (Ed.) (1984). Retirement preparation : What retirement specialists need to know. Lexington, Mass. : Lexington Books.

31. Denton, F. & Spencer, B. (1986). Population change and the future labour force : A discussion paper. Program for quantitative studies in economics and population. Hamilton : Université McMaster.

32. Denton, F. Feaver, C. & Spencer, B.(1986). Prospective aging of the population and its implications for the labour force and government expenditures. La Revue canadienne du vieillissement, vol. 5, no.2, 75-98.

33. Diamond, P. & Hausman, J. (1984). The retirement and unemployment behavior of older men, pp.97-134. In Aaron, H. & Burtless, G. (eds.) Retirement and economic behavior. Washington, D.C. : The Brookings Institution.

34. Donner, A. (1989). Population changes in the Canadian labour force (titre provisoire), The Toronto Star, 2 janvier.

35. Duncan, M. (1982). The Travelers companies lead the US. Portion non publiée d'une présentation faite lors d'une conférence.

36. Employees caring for parents now a concern of business. (1989, 4 novembre). The Daily Mercury. p.24.

37. Evasuk, S. (1989). Seniors for business finds meaningful jobs. The Toronto Star. 2 mars.

38. Foot, D.K. (1987), Population aging and the Canadian labour force, Discussion Paper No. 87.A.5 Ottawa : Institute for Research on Public Policy.

39. Gaullier, X. (1986). The management of older workers in a flexible career cycle : The case of France. Ageing International, automne-hiver, 36-38.

40. Ginsburg, H. (1985). Flexible and partial retirement for Norwegian and Swedish workers. Monthly Labor Review, octobre, 33-43.

41. Goldberg, G. & Kremen, E. (1987). The feminization of poverty : Only in America? Social Policy, 17, 3-14.

42. Gouvernement du Nouveau-Brunswick. (1989). Lois sur les droits de la personne du Nouveau-Brunswick. Fredericton : Commission des droits de la personne du Nouveau-Brunswick.

43. Gower, D. (1988). Évolution de la population active et de l'emploi au Canada et aux États-Unis. Tendances sociales canadiennes, automne, 14-19.

44. Gratton, B. (1987). The labour force participation of older men : 1890-1950. Journal of Social History, 20, 689-710.

45. Grenier, G. (1989). Les travailleurs âgés dans une société vieillissante : Tendances, théories et politiques. Ottawa : Santé et Bien-être social Canada.

46. Gunderson, M. & Pesando, J. (1988). The case for allowing mandatory retirement. Canadian Public Policy, 14, 32-39. vol. 14, no. 1, mars 1988.

47. Guppy, N. (1989). The magic of 65 : Issues and evidence in the mandatory retirement debate. La Revue canadienne du vieillissement, 8, 173-186.

48. Hayward, M., Grady, W., & McLauglin, S. (1988). Changes in the retirement process among older men in the United States 1972-1980. Demography, 25, 371-386.

49. Santé et Bien-être social Canada. (1988). Rapport pour l'année terminée le 31 mars 1987 : Allocations familiales, Sécurité de la vieillesse, Régime de pensions du Canada. Ottawa : Ministre des Approvisionnements et Services.

50. Humphreys, E. (1989). Flexible retirement : A response to joint needs. CAUT Bulletin, décembre, p.11.

51. Introducing government programs aimed at seniors (novembre 1989). Today's Seniors.

52. Job sharing in a financial institution. (1988, #3). Work well options at work : Case series profiles of flexible work schedules in practice. pp.3-12.

53. Keast, F. & Cooperman, L. (1983). Adjusting to an older work force, N.Y.: Van Nostrand Reinhold.

54. Kieffer, J. (1984). New roles for older workers. Aging, février-mars, 11-16, 47.

55. Kobelak, A. (1989). Eldercare in the workplace. Division des politiques sociales; Politiques, Direction des communications et de l'information; Santé et Bien-être social Canada, rapport sur les termes de travail Ottawa/Co-op, département des Études familiales, Université de Guelph, Ontario.

56. Kola, L. & Dunkle, R. (1988). Eldercare in the workplace. Social casework : The journal of contemporary social work. 69, 569-574.

57. Krashinsky, M. (1988). The case for eliminating mandatory retirement : Why economics and human rights need not conflict. Canadian Public Policy, 14, 40-51, no. 1, mars.

58. Lee, P. (1983). The complete guide to job sharing. N.Y. : Walker and Company.

59. Lieberman, L. & Lieberman, L. (1982?) (date approximative). The second career concept. Rapport inédit.

60. Lindsay, C. (1987). Diminution de l'emploi chez les hommes âgés de 55 à 64 ans, 1975-1985. Tendances sociales canadiennes, printemps, 12-15.

61. Lindsay, C. & Donald, S. (1988). Revenu des personnes âgées au Canada, Tendances sociales canadiennes, automne, 20-25.

62. MacNeil, J. (1987). Evaluation report : Innovations program for older workers at Hamilton Help Centre/Citizen Action Group. Mississauga : Precedent Planning Consultants Limited.

63. McConnell, S., Fleisher, D., Usher, C. & Hade Kaplan, B. (1980). Alternative work options for older workers : A feasibility study. Los Angeles: The Ethel Percy Andrus Gerontology Center, Université de Southern California.

64. McDonald, L. & Wanner, R. (1990). Retirement in Canada. Toronto : Buttersworth.

65. Methot, S. (1987). Les personnes âgées vis-à-vis de l'emploi. Tendances sociales canadiennes, automne, 7-11,

66. Ministry of Labour, (1983). Labour market experiences of workers in plant closures : A survey of 21 cases. #25, Toronto : Division de la recherche, ministère du Travail de l'Ontario, décembre.

67. Morris, R. & Bass, S. (1988). A new class in America : A revisionist view of retirement. Social Policy, 18, 38-43.

68. Morrison, M. (1983). Aging and the workforce : Focussing on the realities. Aging and Work, 6, 49-56.

69. Morrison, M. (1984). Retirement and human resource planning for the aging work force, Personnel Administrator, juin, 151-159.

70. Nemirow, M. (1984). Work-sharing approaches : past and present. Monthly Labor Review, 107, 34-39.

71. Commission des droits de la personne du Nouveau-Brunswick. (1986). Code des droits de la personne du Nouveau-Brunswick : Questions et réponses. Fredericton : Commission des droits de la personne du Nouveau-Brunswick.

72. Novak, M. (1988). Aging and society : A Canadian perspective. Scarborough: Nelson.

73. Nova Scotia Senior Citizens' Secretariat (1989). Statement on aging and the aged : A discussion paper. Halifax : Nova Scotia Senior Citizens' Secretariat.

74. Nusberg, C. (1986). Measures that prolong work life. Ageing International, automne-hiver, 7-22.

75. Older workers learn new skills (novembre 1988). Skills Letter.

76. Ontario Task Force on Mandatory Retirement (1987). Fairness and flexibility in retiring from work : Report of the Ontario task force on mandatory retirement, Toronto : Gouvernement de l'Ontario.

77. Osberg, L. (1988). Is it retirement or unemployment? The constrained labour supply of older Canadians. Ottawa : Santé et Bien-être social Canada.

78. Paris, H. (1989). The corporate response to workers with family responsibilities. Ottawa : Conference Board du Canada; Report 43-89.

79. Pepper, C. (1982). The unemployment crisis facing older Americans. A report by the Select Committee on Aging, U.S. House of Representatives. Washington, D.C.

80. Pesando, J. & Gunderson, G. (1988). Retirement incentives contained in occupational pension plans and their implications for the mandatory retirement debate. Canadian Journal of Economics, 21, 244-264, Vol. 2, mai.

81. Poirier, P. (1988). Quebec signs deal to aid older workers. The Globe and Mail, 7 octobre.

82. Promislow, J. (1989). Lettre sur les programmes du gouvernement de l'Alberta à l'intention des travailleurs âgés. Edmonton : Gouvernement de l'Alberta, avril.

83. Roadburg, A. (1985). Aging : Retirement, leisure and work in Canada. Toronto : Methuen.

84. Reid, F. (1986). Public policies for alternative work arrangements. A new work agenda for Canada. Toronto : Association canadienne sur la santé mentale.

85. Retirement : Winding down. (1987, #7509). The Economist. p.50.

86. Robinson, P. (1982). Soon we'll need the older worker, p.5, Los Angeles Times, 6 avril.

87. Root, L. (1985). Corporate programs for older workers. Aging, #351, 12-16.

88. Rosen, B. & Jerdee, T. (1985). Older employees : New roles for valued resources. Homewood, Ill. : Dow Jones-Irwin.

89. Salthouse, T.A. (1984). Effects of age and skill in typing. Journal of Experimental Psychology : General, 13, 345-371.

90. Schaie, W. (1988). The delicate balance : Technology, intellectual competence, and normal aging, 155-166 dans Lesnoff-Caravaglia, G. (Ed.) Aging in a technological society. N.Y. : Human Sciences Press.

91. Schaie, W. (1989). The hazards of cognitive aging. The Gerontologist, 29, 484-493.

92. Schulz, R. & Ewen, R. (1988). Adult development and aging : Myths and emerging realities, N.Y.: Macmillan.

93. Shifrin, L. (1989a). Wage gap for women expected to worsen. Toronto Star, 30 janvier.

94. Shkop, Y. (1982). The impact of job modification options on retirement plans. Industrial Relations, 21, 261-267.

95. Simard, M. (1986). The reduction and rearrangement of worktime : A priority and a challenge. A new work agenda for Canada. Toronto : Association canadienne pour la santé mentale.

96. Sodei, T. (1985). A new type of work participation : A case of silver talent centers in Japan. Rapport présenté dans le cadre du XIIIe Congrès international de gérontologie, New York, 12-17 juillet.

97. Sonnenfeld, J. (1978). Dealing with the aging work force. Harvard Business Review, novembre-décembre, 81-92.

98. Sparrow, P. (1986). Job performance among older workers. Aging International, automne-hiver, 5-6, 22.

99. Standing, G. (1986). Labour flexibility and older worker marginalisation : The need for a new strategy. International Labour Review, 329-348.

100. Swank, C. (1982). Phased retirement : The European experience. Washington, D.C. : National Council for Alternative Work Patterns, Inc.

101. Tingley, L. (1989). Lettre sur les programmes du gouvernement de la Saskatchewan à l'intention des travailleurs âgés. Regina : Gouvernement de la Saskatchewan, avril.

102. Townsend, P. (1981). The structured dependency of the elderly. Ageing and Society, 1, 5-28.

103. Trade deficit, loss of jobs in U.S. an 'older worker problem'. (1985, septembre-octobre). Perspective on aging, pp.17-18.

104. Trueman, M. (1989). Discussion paper No. 22 : Training of older workers in Canada. Geneva : ILO.

105. Wanner, R. & McDonald, L. (1983). Ageism in the labor market : Estimating earnings discrimination against older workers. Journal of Gerontology, 38, 738-744.

106. Willis, S.L. (1985). Towards an educational psychology of the older adult learner; intellectual and cognitive bases. Dans James E. Birren & K. Warner Schaie (eds). Handbook of the Psychology of Aging, 2e édition, New York : Van Nostrand Reinhold Company.

107. Winfield, F. (1987). Workplace solutions for women under eldercare pressure. Personnel, juillet, 31-39.

108. Wolf, J., Neves, C., Greenough, R. & Benton, B. (1987). Greying at the temples : Demographics of a public service occupation. Public Administration Review, 47, 190-198.

109. Young, F. (1989). Lettre concernant la Loi sur les droits de la personne du Nouveau-Brunswick. Fredericton, N.-B. : Commission des droits de la personne du Nouveau-Brunswick.